

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity
Employee Motivation and Benefits

Student: Lenka Solanská
Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Robert Sigmund

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Lenka Solanská**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 01 Ekonomika podniku
Téma: **Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity**
Employee Motivation and Benefits

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska k řešené problematice
3. Charakteristika společnosti
4. Analýza a zhodnocení situace
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.


PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Robert Sigmund**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.“

„Přílohy č. 1, 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

Ve Valašském Meziříčí dne 11. května 2011

.....

Lenka Solanská

Děkuji vedoucímu práce Mgr. Robertu Sigmundovi za odborné vedení a rady při vypracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti ROBE lighting s. r. o. za poskytnutí potřebných informací a spolupráci při tvorbě této práce.

OBSAH

1	ÚVOD.....	8
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA K ŘEŠENÉ PROBLEMATICE.....	9
2.1	Motivace.....	9
2.2	Proces motivace	10
2.3	Typy motivace	10
2.4	Teorie motivace	11
2.4.1	Teorie instrumentality	11
2.4.2	Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah	12
2.4.3	Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	13
2.4.4	Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní, poznávací teorie.....	14
2.5	Motivační nástroje	15
2.6	Zkoumání spokojeností s prací	16
2.7	Zaměstnanecké benefity	17
2.7.1	Strategie a politika zaměstnaneckých benefitů	17
2.7.2	Poskytování zaměstnaneckých benefitů v České republice	18
2.7.3	Aplikace benefitů	19
2.7.4	Cafeteria systém.....	19
2.7.5	Členění zaměstnaneckých benefitů	22
2.8	Jednotlivé zaměstnanecké benefity.....	22
2.8.1	Mimořádně zvýhodněné benefity.....	22
2.8.2	Benefity s dílčí daňovou a odvodovou výhodou.....	24
2.8.3	Benefity zvýhodněné na straně zaměstnance	25
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	27
3.1	Základní údaje	27
3.2	Představení firmy ROBE lighting s. r. o.	27
3.3	Zakladatelé společnosti	28
3.4	Historie společnosti.....	28
3.5	Produkty	29
3.6	Výrobní proces	30
3.7	Služby.....	32
3.8	Významné kontrakty	33

4	ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SITUACE.....	34
4.1	Komunikace se zaměstnanci.....	34
4.2	Motivační program společnosti	35
4.3	Vyhodnocení dotazníku	39
4.4	Jednotlivé znaky pracovní spokojenosti.....	43
4.5	Shrnutí	52
4.6	Silné a slabé stránky spokojenosti zaměstnanců	53
4.6.1	Silné stránky	53
4.6.2	Slabé stránky	54
4.7	Návrhy a doporučení.....	55
4.7.1	Zaměstnanecké výhody	55
4.7.2	Motivace, odměňování, komunikace a informovanost	58
5	ZÁVĚR.....	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
	SEZNAM ZKRATEK	
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Kvalitní zaměstnanci jsou největším bohatstvím společnosti. Zaměstnanci rozhodují o úspěšnosti a fungování celé společnosti, především v dnešních rychle se měnících tržních podmínkách. Základním prvkem úspěšného fungování firmy je získání žádaných odborníků. Následně přichází ještě složitější úkol – dlouhodobě si udržet ty nejlepší zaměstnance. Z toho důvodu je důležitá motivace a také komunikace se zaměstnanci. Je nutné zajímat se o názory zaměstnanců a brát je v úvahu při rozhodování. Zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců můžeme různými způsoby. Nicméně každého zaměstnance motivuje k práci něco jiného. Pokud bude zaměstnanec dostatečně motivován, bude se cítit spokojeně a podávat požadované výsledky.

Součástí podnikatelské strategie by se měl stát konkurenceschopný a zajímavý systém zaměstnaneckých benefitů, díky kterému dojde k úspoře mzdových nákladů a motivaci zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity jsou i jedním z kritérií při výběru pracovní pozice.

Cílem bakalářské práce je analýza motivace zaměstnanců, zaměstnaneckých benefitů a celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ROBE lighting s. r. o. Dílčím cílem je rozbor, případně navržení nových zaměstnaneckých benefitů ve společnosti. Analýza bude provedena prostřednictvím dotazníků. Na základě výsledku dotazníků bude vyhodnocena celková úroveň spokojenosti zaměstnanců a navrženy změny stávajícího systému.

První část bakalářské práce se týká teorie motivace – teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah, Herzbergovy dvoufaktorové teorie a teorie zaměřené na proces. Dále se zabývá vymezením pojmu zaměstnanecké benefity, jejich členěním a možností aplikace ve společnostech. Druhá část práce je věnována charakteristice společnosti ROBE lighting s. r. o. se zaměřením na historii, produkty a výrobní proces. Ve třetí části práce je popsána komunikace se zaměstnanci a jsou vymezeny jednotlivé zaměstnanecké výhody uplatňované ve společnosti. Dále se tato část týká provedení dotazníkového šetření. V závěru jsou vyhodnoceny výsledky šetření, týkající se motivace, zaměstnaneckých benefitů a celkového hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a uvedeny návrhy na zlepšení.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA K ŘEŠENÉ PROBLEMATICE

Tato kapitola je zaměřena na vymezení základních pojmů z oblasti motivace zaměstnanců. Motivace je důležitá, protože jen díky motivovaným zaměstnancům můžeme dosáhnout stanovených cílů společnosti. Další část této kapitoly se věnuje zaměstnaneckým benefitům.

2.1 Motivace

Teorie motivace zkoumá proces motivování a vytváření motivací. Vysvětluje proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí určité úsilí v daném směru. Zároveň říká, co mohou organizace udělat pro motivaci zaměstnanců, aby využili své schopnosti a vyvinuli úsilí takovým způsobem, který přispěje ke splnění cíle organizace a zároveň k uspokojení jejich vlastních potřeb. [2]

Motivace nepředstavuje vrozenou lidskou vlastnost, ale je výsledkem určitého procesu. Tento proces ovlivňují zejména tyto faktory: síla podnětů, vlastní účinnost, časová perspektiva a motivační inteligence. [10]

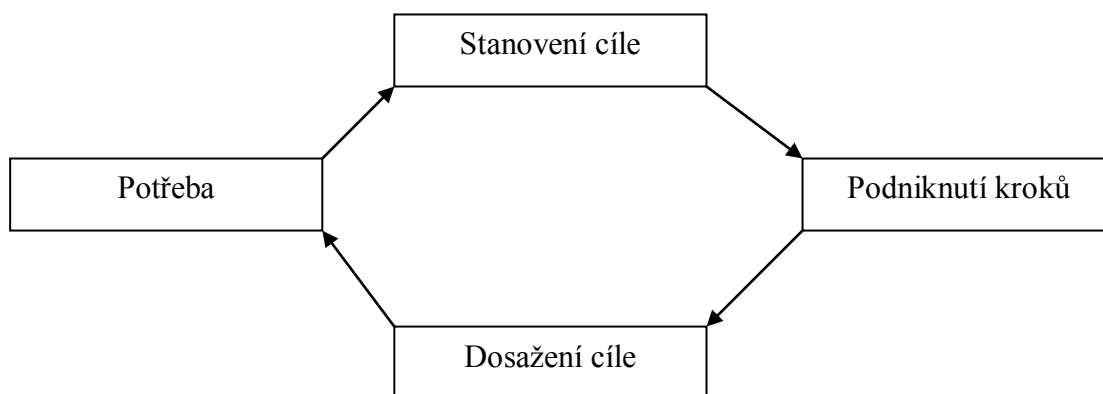
Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje proces i jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje, stejně jako fakt, že něco existuje. [12]

Motivace je tedy ochota vynaložit úsilí pro dosažení cíle organizace, kdy jednotlivec současně uspokojí své vlastní potřeby. Motivace je úsilí uplatněné na dosažení jakýchkoliv cílů. Při zaměření na chování ve vztahu k práci jsou důležité tři prvky: úsilí, cíle organizace a potřeby. Úsilí představuje míru intenzity nebo vnitřní síly. Motivovaný člověk usiluje velmi silně. Vysoké úsilí povede k vysoké výkonnosti za předpokladu, že je zaměřeno stejným směrem, jako cíle organizace. Kvalita úsilí je stejně důležitá jako jeho intenzita. Motivace je také současně proces uspokojování potřeb. Potřeby jsou vnitřním stavem, který směřuje k tomu, že určité výstupy jsou atraktivní. Neuspokojené potřeby vytváří napětí, které stimuluje vnitřní síly jednotlivce. Tyto vnitřní síly vytváří chování zaměřené k dosažení určitých cílů. [13]

2.2 Proces motivace

Model procesu motivace související s potřebami je znázorněn na Obrázku č. 2.1. Model naznačuje, že proces motivace je iniciován vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytváří přání něčeho dosáhnout nebo získat. Poté jsou stanoveny cíle, které by měly uspokojit tyto potřeby. Dále se volí cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud je cíle dosaženo, potřeba je uspokojena, je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli se bude v budoucnu opakovat, v případě, že se objeví podobná potřeba. [1]

Obrázek č. 2.1: **Proces motivace**



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. [1]

2.3 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. Na základě tohoto poznatku, jak původně charakterizovali Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

- **vnitřní motivace** – jedinec cítí, že práce, kterou vykonává, je vnitřně zajímavá a důležitá. V práci je zahrnuta pravomoc a odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti a příležitost k růstu a postupu.
- **vnější motivace** – to, co se koná pro lidi, abychom je motivovali. Jsou to odměny, např. uznání, pochvala, zvýšení platu nebo povýšení, ale také tresty např. odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek. Vnitřní motivátory, budou mít asi dlouhodobější a hlubší účinek, jsou totiž součástí jedince. Obě tyto motivace mají svou úlohu. [1]

2.4 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Hlavními teoriemi jsou:

- teorie instrumentality, behavioristická teorie a teorie upevňování přesvědčení
- teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah
- Herzbergova dvoufaktorová teorie
- teorie zaměřené na proces neboli kognitivní, poznávací teorie [1]

2.4.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že jestliže uděláme určitou věc, povede to k věci jiné. Lidé budou motivováni k práci, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem. Teorie má své kořeny v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení. Teorie využívá zákonu příčiny a účinku. Tento přístup při motivování pracovníku je široce používán a v některých případech může být i úspěšný. Nicméně je založen výhradně na systému vnější kontroly a nerespektuje mnoho dalších lidských

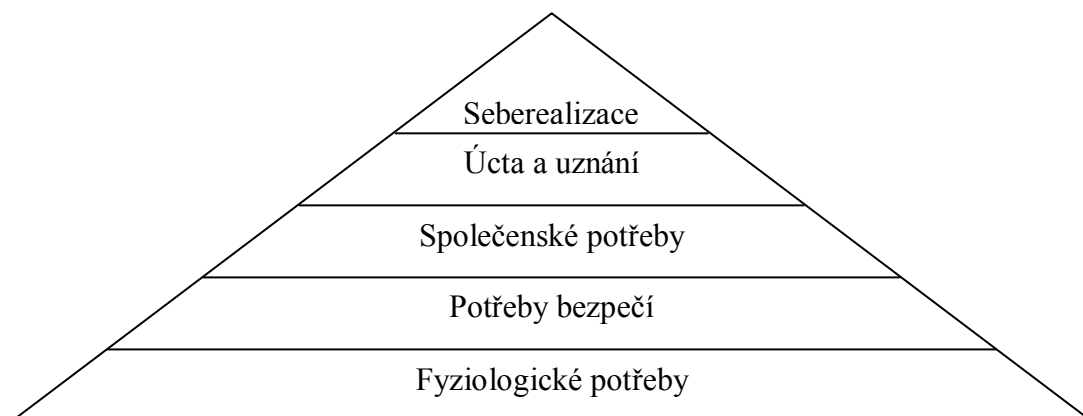
potřeb. Nepřipouští skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být ovlivněn neformálními vztahy. [2]

2.4.2 Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah

Základem těchto teorií je přesvědčení, že pokud potřeba není uspokojena, vyvolává napětí a stav nerovnováhy. K získání rovnováhy je nutné rozpoznat cíl, díky kterému bude tato potřeba uspokojena a zvolit způsob chování, který povede k dosažení tohoto cíle. Chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami. [1]

Nejvýznamnějším autorem, který přispěl k teoriím potřeb, je Abraham Maslow. Tvrdil, že uvnitř každého jedince je pět potřeb, které jsou v určité posloupnosti, viz Obrázek č. 2.2.

Obrázek č. 2.2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: ROBBINS, S.P.; COULTER, M. *Management*. [13]

Maslow z hlediska motivace tvrdil, že každá úroveň potřeb v jeho hierarchii musí být dostatečně uspokojena, než bude aktivována vyšší úroveň. Těchto pět základních potřeb je rozděleno do úrovní, od nejnižšího po nejvyšší. Potřebami nižšího řádu jsou

fyziologické potřeby a potřeby bezpečí. Tři zbývající se považují za potřeby vyšší úrovně. Potřeby nižšího řádu jsou převážně uspokojovány externě, zatímco potřeby vyšší úrovně jsou uspokojovány interně. [13]

K tomu, aby firma dosáhla uspokojení potřeb pracovníků, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému:

- **fyziologické potřeby** – ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
- **potřeby jistoty a bezpečí** – dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti
- **společenské potřeby** – vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě
- **potřeba uznání a ocenění** – peníze, pochvala
- **potřeba seberealizace** – dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti [3]

2.4.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie Herzbergova dvoufaktorového modelu říká, že existují vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory jsou spojeny s pracovní spokojeností a motivací, zatímco vnější faktory jsou spojeny s pracovní nespokojeností. První skupinu faktorů tvoří motivátory, které jsou vlastní práci, pramení z ní, např. úspěch, úspěšné splnění cíle, uznání, růst. Pokud nejsou přítomny, nevyvolávají nespokojenost. Druhou skupinu faktorů tvoří „hygienické faktory“, např. peněžní odměna, osobní vztahy, postavení a jistota. Tyto faktory nemohou vyvolat spokojenost, ale zároveň mohou být příčinou nespokojenosti.

Na základě svých analýz dospěl k jednomu klíčovému závěru, který říká, že peněžní odměna není s výjimkou svého krátkodobého účinku motivátorem, přestože nespravedlivé systémy odměňování mohou vést k demotivaci. [13]

2.4.4 Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní, poznávací teorie

Jsou chápány jako teorie zaměřené na proces, protože popisují psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základě potřeby. Termín kognitivní (poznávací) teorie se používá v souvislosti s tím, že se zabývají lidmi a jejich vnímáním pracovního prostředí a způsobem, jakým je interpretují. Nejvýznamnější z těchto teorií jsou:

Expektační teorie

Hlavní teorií zaměřenou na proces je expektační teorie, teorie očekávání. Pojem očekávání byl původně součástí teorie formulované Vroomem (1964). Později byla teorie rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968). Podle Vrooma je motivace možná jen v tom případě, že existuje vztah mezi výsledkem a výkonem, a je-li tento výsledek považován za prostředek k uspokojení potřeb.

Teorie cíle

Teorie cíle byla zformulovaná Lathamem a Lockem (1979). Podle této teorie je motivace a zároveň výkon vyšší, jestliže jsou stanoveny jedincům konkrétní cíle, jsou-li cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon. Důležité pro udržení motivace a zejména dosahování stále vyšších cílů je zpětná vazba.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti podle Adamse (1965) tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě. Demotivace nastane v tom případě, že se s nimi bude zacházet nespravedlivě. Teorie spravedlnosti je spojena s principem „cítit se spravedlivě“ definovanou Jaquesem. Tvrdí, že systémy odměňování budou spravedlivé, jestliže budou vnímány jako spravedlivé. [1]

2.5 Motivační nástroje

Motivační nástroje jsou instrumentariem, které má manažer k dispozici při motivování svých podřízených. Snahou je dbát na efektivnost svého počínání s cílem dosažení co nejvyšší motivační síly, při minimalizaci nákladů na motivaci vynaložených. Pokud chce vedoucí efektivně motivovat, musí vhodně kombinovat disponibilní motivační nástroje s ohledem na teoretické zásady, aktuální situaci a také vnitřní motivační strukturu pracovníků. Motivační nástroje lze členit do tří skupin. V jednotlivých skupinách se jedná o nástroje vážící se k ocenění práce, podmínkám práce a práci samotné.

Ocenění práce

Důvodem vykonávání jakékoliv práce je její výsledek. V dnešních podmínkách patří plat k základním a nejzjevnějším motivům práce v zaměstnání. Různé složky platu jsou souhrnně označovány jako monetární pobídky, které patří k hlavním motivačním nástrojům. Při interpretaci Maslowovy teorie hierarchie potřeb je zřejmé, že výrobky a služby, za které lze prostředky získané na základě platu na trhu směnit, mohou sloužit k uspokojení nejen základních potřeb, ale i potřeb vyšších. Další formou ocenění práce jsou nepeněžní odměny nebo morální ocenění. Nepeněžní odměny bývají zahrnovány do množiny zaměstnaneckých výhod. Morální ocenění může nabývat řady podob od oficiálně udělovaných vyznamenání, až k neoficiálnímu projevu ocenění práce při bezprostředním kontaktu manažera se zaměstnancem.

Podmínky práce

Podmínky práce lze rozdělit na materiální a společenské. Mezi materiální podmínky patří vybavení pracovišť stroji, zařízením, nábytkem a také vybavení pracovníka technikou, např. mobilním telefonem, notebookem apod.. K společenským podmínkám patří mezilidské vztahy v dané společnosti i vztahy vůči osobám mimo organizaci, se kterými je zaměstnanec při výkonu práce v kontaktu. Zatímco zajištění kvalitních materiálních podmínek je finančně náročné, u společenských podmínek tomu tak není. Jde pouze o to, aby se k sobě dostali zaměstnanci, kteří si rozumějí. Ti pak vytvoří dobrý pracovní kolektiv. Výběru lidí ovšem není vždy věnována patřičná pozornost.

V širším slova smyslu za podmínky práce považujeme i takové podmínky, které sice s výkonem bezprostředně nesouvisí, ale mají na práci vliv a rovněž na jejich spokojenost a loajalitu. Do této oblasti patří široká škála zaměstnaneckých benefitů.

Práce

V průběhu dvacátého století význam platu coby faktoru motivace relativně klesá, zatímco význam pracovních podmínek a především práce samotné zaznamenává rostoucí trend. Za jistých okolností se práce stává důležitým prostředkem k uspokojení zejména nejvyšších potřeb. Velký motivační náboj má pro člověka práce, která ho baví a je zároveň přesvědčen o její užitečnosti nebo dokonce o morální povinnosti ji vykonávat. Mezi významné nástroje k posilování motivačního účinku práce patří motivační programy ke zlepšení pracovního života, které se začaly rozvíjet v sedmdesátých letech. Jde o reakci na vysokou specializaci práce na výrobních linkách a s ní spojené negativní důsledky spočívající v monotónnosti, únavě a nezájmu o práci. Tyto programy představují systémový přístup k projektování práce za účelem jejich rozšiřování, např. pracovníkovi na výrobní lince jsou svěřeny další obdobné operace a obohacování, např. zvyšování pravomocí.

Pro docílení efektivní motivace je třeba, aby proporce mezi motivačními nástroji byla vyvážená. [4]

2.6 Zkoumání spokojeností s prací

Jasně vymezené nástroje pro měření motivace neexistují, pomocí zkoumání můžeme jen získat určitou představu o její úrovni. Úroveň spokojenosti s prací lze zkoumat pomocí anket, existují tyto modely jejich realizace:

- **Použití strukturovaných dotazníků** – mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen jejich určitému vzorku. Dotazníky jsou relativně levné i při velkém počtu respondentů. Z praktických zkušeností vyplynulo, že dotazníkové akce by měly být anonymní, lišící se pouze označením jednotlivých podnikových útvarů a příslušnými kategoriemi zaměstnanců.

- **Použití rozhovorů** – může být využito rozhovorů, které používají otázky s otevřeným koncem nebo rozhovory jdoucí do hloubky, při nichž se využívá volné diskuze. Další možností jsou polostrukturované rozhovory. Dává se přednost individuálním rozhovorům, které s větší pravděpodobností odhalí skutečné názory. Nevýhodou je, že jsou drahé, časově náročné a není snadné je analyzovat.
- **Kombinace dotazníků a rozhovorů** – jeví se jako ideální způsob, díky kombinaci kvalitativních údajů z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů.
- **Využití diskusních skupin** – diskusní skupina je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž názory a postoje se zkoumají. Výhodou je strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost. [2]

Měření, ale i vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců patří v současnosti k důležitým aspektům řízení podniků. Tato oblast bývá rovněž předmětem zvýšeného zájmu certifikačních a kontrolních auditů. Důležité je mít na paměti, že každé hodnocení člověka člověkem je ohroženo subjektivními názory a postoji obou zúčastněných stran. Jednou z největších dovedností je tedy vyhnout se případným chybám. [9]

2.7 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity (výhody) jsou považovány za součást odměňování pracovníků, ale na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, výkon, pracovní podmínky, schopnosti, či tržní hodnotu pracovníka se zpravidla poskytují zaměstnancům pouze za to, že jsou v dané firmě zaměstnaní. Většinou se poskytují plošně, pouze u některých z nich se bere ohled na funkci, k postavení pracovníka, k délce zaměstnání nebo zásluhám. Na některých výhodách se podílejí i rodinní příslušníci zaměstnanců společnosti. [6]

2.7.1 Strategie a politika zaměstnaneckých benefitů

Strategie se bude týkat směrů, jimiž se chce společnost ubírat. Jedná se zejména o rozsah a škálu zaměstnaneckých výhod, které má společnost zájem poskytovat a také

o náklady, které je ochotna na to vynaložit. Strategie slouží jako základ pro utváření politiky zaměstnaneckých benefitů.

Politika zaměstnaneckých benefitů se tedy týká:

- typů výhod, s ohledem na jejich hodnotu pro pracovníky a náklady
- velikosti, rozsahu a škály zaměstnaneckých výhod
- potřeby sladovat zaměstnanecké benefity
- nákladů na jejich poskytování v poměru k nákladům na základní mzdy a platy
- uplatnění flexibilních výhod [1]

Cíle politiky zaměstnaneckých benefitů:

- poskytnout zajímavý a konkurenceschopný systém odměn, který umožní získat a zároveň si udržet kvalitní zaměstnance
- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců a tím nepřímo podporovat jejich výkonnost
- posilovat oddanosti a vědomí závazků zaměstnanců vůči organizaci a tím omezovat fluktuaci zaměstnanců
- poskytnout organizaci a některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny [5]

2.7.2 Poskytování zaměstnaneckých benefitů v České republice

Podle studie společnosti Robert Half, Salary & Benefits Guide 2009 – 2010, vyplynulo, že zaměstnanci chtějí od svých zaměstnavatelů zejména týden dovolené navíc a služební automobil i pro soukromé účely. Stejně jako v předchozích letech by se zaměstnanci rádi více vzdělávali. Tradiční bonusy jako občerstvení, stravenky nebo

u vyšších pozic např. mobilní telefon nebo notebook již nepovažují za výhodu, ale za samozřejmost. Studie také ukázala, že oblast zaměstnaneckých výhod byla v roce 2009 výrazně zasažena nepříznivou ekonomickou situací. Společnosti omezovaly benefity ve všech sledovaných oborech. V roce 2010 je možné poprvé sledovat, že zaměstnanecké výhody nejsou pro uchazeče zásadní při rozhodování o pracovních pozicích. Kritériem se stala stabilita společnosti a možnost profesionálního růstu.

Na základě této studie jsou nejčastější benefity stravenky, pět týdnů dovolené, občerstvení a nápoje, pružná pracovní doba a notebook. Mezi nejžádanější benefity patří pět týdnů dovolené, služební automobil k soukromým účelům, jazykové kurzy, odborné vzdělání a stravenky. [8]

2.7.3 Aplikace benefitů

Aplikace benefitů může ve společnosti probíhat:

- plošně - pro všechny zaměstnance
- v závislosti na hierarchické pozici ve společnosti
- formou „cafeterie“ [14]

2.7.4 Cafeteria systém

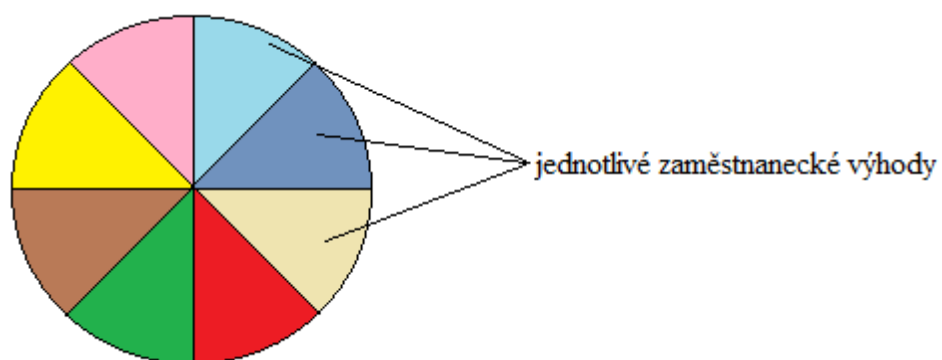
Z důvodu existence rozdílných preferencí pracovníků, začaly společnosti nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků. Zaměstnanec má možnost výběru takových zaměstnaneckých benefitů nebo souboru, které jsou pro něj právě nejzajímavější. Zaměstnanec má také v případě, že se jeho potřeby změní, možnost změny struktury souboru svých zaměstnaneckých benefitů. [7]

Mezi výhody Cafeteria systému patří flexibilita, transparentnost, informovanost, spravedlivost a zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců. Nevýhodou systému je intenzivní komunikace, náročná administrativa a nákladné zavedení a pravidelná aktualizace potřeb pracovníků. Existují tři základní varianty Cafeteria systému:

Systém „bufetu“

Jedná se o výčet zaměstnaneckých benefitů s možností si je vybrat do výše svého zaměstnaneckého účtu, viz Obrázek č. 2.3.

Obrázek č. 2.3: Systém „bufetu“

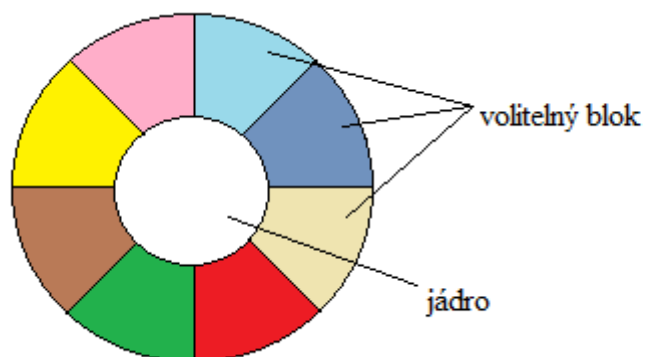


Zdroj: HORVÁTOVÁ, P; ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. [5]

Systém „jádra“

Jádro zaměstnaneckých výhod je pevně stanoveno, pro všechny zaměstnance a zbývající zaměstnanecké výhody jsou v nabídce, viz Obrázek č. 2.4.

Obrázek č. 2.4: Systém „jádra“

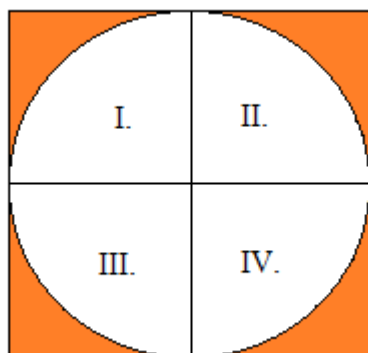


Zdroj: HORVÁTOVÁ, P; ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. [5]

Systém „bloků“

Zaměstnanecké výhody jsou shrnuty do jednotlivých bloků, podle kategorie zaměstnanců, např. muži, ženy, viz Obrázek č.2.5.

Obrázek č. 2.5: Systém „bloků“



Zdroj: HORVÁTOVÁ, P; ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. [5]

2.7.5 Členění zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity je možné členit do několika skupin. Nejčastěji se používá dělení do následujících čtyř skupin:

- **výhody sociální** – důchodové připojištění hrazené zcela nebo zčásti organizací, životní pojištění, příspěvky na rekreaci dětí, podnikové půjčky apod.
- **výhody zkvalitňující využívání volného času** – charakteru sportovního nebo kulturního, nabídka rekreace pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky apod.
- **výhody mající vztah k práci** – příspěvek na dopravu do zaměstnání na ubytování, stravování, podnikové parkoviště, vzdělání hrazené podnikatelem apod.
- **výhody spojené s postavením v organizaci** – firemní automobily pro vedoucí zaměstnance, přidělení mobilního telefonu, nárok na společenský oděv apod. [5]

2.8 Jednotlivé zaměstnanecké benefity

Benefity jsou členěny podle daňového režimu účinného pro zaměstnavatele, daňového režimu účinného pro zaměstnance a režimu odvodového (pojistného). [11]

2.8.1 Mimořádně zvýhodněné benefity

Pro zaměstnavatele i zaměstnance daňově i odvodově nejvýhodnější. Z daňového hlediska jsou plně daňovým výdajem zaměstnavatele, u zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a z toho důvodu nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod pojištění na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

Smyslem penzijního připojištění je zachování životní úrovně i po odchodu do penze. Stát proto penzijní připojištění podporuje formou státního příspěvku zaměstnanci

a daňových úlev pro zaměstnavatele. Zaměstnanec má nárok na státní příspěvek ve výši 1 800 Kč za rok. Smyslem životního pojištění je pojistná ochrana v případě nenadálých životních situací. Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění je daňově uznatelný náklad. Pro zaměstnance jsou příspěvky až do výše 24 000 Kč za rok pro oba druhy pojištění osvobozeny od daně z příjmu. [15]

Příspěvek na stravování

Je jedním z nejrozšířenějších benefitů, poskytuje jej většina zaměstnavatelů. Příspěvek může být poskytnut ve formě zvýhodněných cen jídla ve vlastním stravovacím zařízení nebo příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů, zpravidla formou stravenek. Legislativa týkající se stravenek umožňuje zaměstnavatelům do svých nákladů započítat 55 % ceny jednoho jídla (hodnoty stravenky). Tato částka byla od 1. 1. 2011 zvýšena na 51,80 Kč na jednu stravenku. [16]

Poskytnutí pracovního oblečení

Jedná se o benefit ve formě poskytnutí jednotného pracovního oblečení zaměstnanci identifikujícího zaměstnavatele a ošatné, tedy peněžní příplatek na běžné občanské oblečení. Ochranné pracovní prostředky je zaměstnavatel povinen poskytnout, nejde tedy o benefit.

Odborný rozvoj zaměstnanců

Tímto benefitem zaměstnavatel umožňuje zaměstnanci zvýšit si své vzdělání nebo rozšířit jazykové schopnosti. Školení a kurzy můžou probíhat ve vlastním vzdělávacím zařízení zaměstnavatele nebo jsou zabezpečovány jinými subjekty. Jedná se o daňový výdaj bez limitu, za podmínky, že odborný rozvoj zaměstnanců souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele. [11]

2.8.2 Benefity s dílčí daňovou a odvodovou výhodou

Tyto benefity mohou být při splnění zákonných podmínek daňovým výdajem na straně zaměstnavatele z důvodu sjednaného pracovněprávního nároku. Benefity jsou jako pracovněprávní nárok dohodnuty buď v kolektivní smlouvě mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, nebo formou vnitřního předpisu, popř. sjednáno v individuální pracovní smlouvě na základě rozhodnutí zaměstnavatele. Na straně zaměstnance je benefitní příjem osvobozen od daně z části (do limitu) nebo není osvobozen vůbec a stává se tak součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.

Příspěvek na dopravu a ubytování

Zaměstnavatel nakupuje např. předplatné městské hromadné dopravy a případně zaměstnanec část jeho hodnoty zaměstnavateli uhradí. Zaměstnavatel může dopravu do zaměstnání zabezpečovat i ve vlastní režii. Variantou je poskytování bezplatných nebo zlevněných jízdenek pro zaměstnance. Zaměstnavatelé poskytují některým zaměstnancům přechodné ubytování v místě výkonu práce v případě, že má zaměstnanec bydliště v jiné obci.

Prodloužená dovolená, zdravotní dny volna

Zaměstnavatel může poskytnout větší rozsah dovolené nad zákonnou povinnost nebo placené zdravotní dny volna. Benefitem je tedy delší dovolená a další dny volna.

Věrnostní a stabilizační plnění

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům dary, např. z důvodů trvání zaměstnání nebo k určitému věku. Toto peněžní plnění není zpravidla vázáno na výkon zaměstnání, má však souvislost s trváním zaměstnání.

Odběr zboží a služeb za zvýhodněnou cenu

Zaměstnavatel prodává zboží a služby zaměstnancům za nižší cenu, než je cena určená pro ostatní zákazníky, nebo než je cena obvyklá. Benefitem pro zaměstnance je výhoda, že za výrobek nebo službu nemusel platit cenu obvyklou. Nepeněžním příjmem zaměstnance je tedy rozdíl mezi cenou obvyklou a cenou sníženou, kterou zaplatí zaměstnanec.

Služební automobil i pro soukromé účely

Zaměstnavatel poskytuje bezplatně motorové vozidlo zaměstnanci k používání pro služební i soukromé účely. Benefitem je možnost zaměstnance používat služební vozidlo i pro soukromé potřeby. Za příjem zaměstnance se považuje částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za kalendářní měsíc, minimálně však 1 000 Kč měsíčně. [11]

2.8.3 Benefity zvýhodněné na straně zaměstnance

Tyto benefity nejsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem – jsou tedy plněním ze sociálního fondu zaměstnavatele. Na straně zaměstnance jsou většinou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob (případně do limitu) a vyjmuty z vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Sociální výpomoc nejbližším pozůstalým

Zaměstnavatel poskytuje pozůstalým po zaměstnanci jednorázovou sociální výpomoc do 15 000 Kč, v případech živelní ad. pohromy do 30 000 Kč.

Rekreace

Zaměstnavatelé mohou zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům přispívat na rekreační pobyty a zájezdy. Může jít o variantu, kdy zaměstnavatel je vlastník rekreačního zařízení a umožní zaměstnancům užití tohoto zařízení nebo o variantu, kdy zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům rekreaci zabezpečovanou třetími subjekty. Další možností jsou peněžní příplatky na rekreaci.

Zdravotní péče

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci zdarma k využití zdravotnická zařízení. Jde o nepeněžní plnění jako je očkování proti chřipce a jiná očkování, rehabilitace, rehabilitační pomůcky, poskytnutí kontaktních čoček, ošetření zubů atd. Další možností jsou peněžní příplatky zaměstnavatele na zdravotní péči a pomůcky.

Předškolní zařízení

Zaměstnavatel poskytuje pro děti zaměstnanců vlastní předškolní zařízení nebo přispívá na předškolní zařízení vlastněné třetí osobou.

Kultura a sport

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na kulturní a sportovní akce. Může jít o divadelní a filmová představení, návštěvy výstav, galerií, hradů, zámků, ale i vánoční večírek pořádaný zaměstnavatelem. V případě sportu může jít o pronájem sportovišť, bazénů nebo o vstupenky do posiloven, fitcenter nebo wellness center.

Dary zaměstnancům

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům různé dary. Může se jednat o dárkové kupony na nákup zboží a další dárkové poukázky.

Půjčky zaměstnancům

Zaměstnavatel může poskytnout svým zaměstnancům bezúročné půjčky nebo půjčky s nižším úrokem, než je obvyklá výše úroků. Jde např. o půjčky na bytové účely nebo půjčky k překlenutí tíživé finanční situace.

Sociální výpomoc zaměstnancům

Zaměstnavatel může poskytnout jednorázovou sociální výpomoc zaměstnanci v souvislosti s překlenutím mimořádně obtížných poměrů v důsledku živelní pohromy, požáru, ekologické havárie či jiné mimořádné události. [11]

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V této kapitole je představena společnost ROBE lighting s. r. o., její zakladatelé, historie společnosti, produkty, výrobní proces a také její významné projekty.

3.1 Základní údaje

Obchodní firma:	ROBE lighting s. r. o.
Sídlo:	Házovice 2090, Rožnov pod Radhoštěm 756 61
Identifikační číslo:	640 88 791
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	400 000 Kč
Statutární orgán:	
Jednatelé:	Ladislav Petřek Ing. Josef Valchář
Společníci:	Ladislav Petřek, obchodní podíl: 45% Ing. Josef Valchář, obchodní podíl: 45% Pavel Juřík, obchodní podíl: 5% Ing. František Kubiš, obchodní podíl: 5%

3.2 Představení firmy ROBE lighting s. r. o.

Společnost ROBE lighting s. r. o. je přední světový výrobce inteligentní osvětlovací techniky pro všechny oblasti zábavního průmyslu.

Výrobky společnosti ROBE lighting s. r. o. zahrnují komplexní řadu světelné techniky pro všechny typy aplikací – od víceúčelových a živých hudebních produkcí všech velikostí, přes divadla, televizní studia, kluby a diskotéky, restaurace, bary, až po architektonické instalace. Díky své kvalitě se tyto produkty rychle staly oblíbenými u významných společností, kde jsou používány při nesčetných instalacích různých druhů.

Společnost nabízí a prodává své výrobky prostřednictvím mezinárodní distribuční sítě ve více než 90 zemích po celém světě. ROBE se řadí na druhé místo mezi čtyři nejvýznamnější společnosti, vyrábějící profesionální světla na světě.

Sídlo společnosti ROBE je v České republice. Ve firmě pracuje přes 350 zaměstnanců na 20 000 m² v budovách ve Valašském Meziříčí. Správa společnosti se stále rozšiřuje, aby byla schopna držet krok s nárůstem výroby.

3.3 Zakladatelé společnosti

Společnost má dva majitele – Ing. Josefa Valchaře a Ladislava Petřeka, kteří se aktivně podílí na řízení společnosti.

Ladislav Petřek se koncentruje na řízení výroby a celkový chod firmy. Snaží se vytvořit příjemné pracovní prostředí pro zaměstnance. Je zodpovědný za plynulý průběh výroby.

Josef Valchář řídí především vývoj nových výrobků, prodejní strategii firmy a je zároveň tváří, která reprezentuje ROBE v médiích. Je neustále na cestách, neboť navštěvuje všechny veletrhy a výstavy. Komunikuje s distributory, aby získal zpětnou vazbu a názory na výrobky.

3.4 Historie společnosti

V roce 1990 začal Ladislav Petřek dovážet osvětlovací zařízení. Díky tomu, že poptávka po těchto produktech rostla, začal se tímto oborem zabývat více. Navrhl také světlené efekty, které se aktivují zvukem, např. hudbou. Tato světla byla uvedena na trh pod značkou ProLux. V roce 1994 se pánové Petřek a Valchář dohodli na založení nové společnosti – ROBE show lighting. V tomto roce ROBE poprvé prezentovala své výrobky na výstavě ProLight and Sound ve Frankfurtu, pod značkou Futurelight, kde získala prvního OEM zákazníka.

V roce 1999 nastal velký technologický průlom. Společnost Coemar oslovila ROBE, aby vyrobila celý sortiment výrobků pod značkou TAS. Tato světla byla uvedena

na PLASA veletrhu. Začátek výroby těchto kvalitních a cenově dostupných světel zaznamenal velký úspěch a tímto firma začala cíleně budovat své dobré jméno v oboru. V roce 2000 firma ROBE rozšířila prodej svých produktů také pro další OEM zákazníky z Holandska, Francie a USA. Rok 2000 byl pro firmu jedinečným, protože byl ztrojnásoben její roční obrát oproti roku 1999. V roce 2001 získala společnost pro své podnikání nové prostory o rozloze více jak 6 000 m².

Na výstavě v Rimini v roce 2002 se firma poprvé prezentovala s výrobky pod vlastní značkou ROBE. Během roku 2002 získala zastoupení v padesáti zemích světa. V roce 2005 rozšířila nabídku svých produktů o světla značky Anolis.

Na výstavě PLASA v roce 2007 byla oficiálně oznámena změna názvu společnosti a loga z původního názvu ROBE show lighting na ROBE lighting. Název show byl záměrně vypuštěn, protože firma do této doby byla vnímána jako výrobce zábavního osvětlení, avšak její působnost už byla mnohem širší. Výrobky se prodávají i pro specifické trhy jako jsou architektonické instalace, a proto bylo nutné název přizpůsobit i tomuto trhu.

O rok později ROBE koupila firmu DIOFLEX, která byla výhradním dodavatelem elektronických dílů. V roce 2009 společnost pořádala 3. Mezinárodní konferenci distributorů v Rožnově pod Radhoštěm. Zúčastnilo se jí více jak 150 distributorů z celého světa zastupujících ROBE.

3.5 Produkty

ROBE nabízí široký sortiment světel. Výroba se postupně vyvíjí, a proto jsou jednotlivé série produktů založeny na různých technologiích.

První série světel, která se začala vyrábět v roce 1993, byla světla vyráběná na zakázku pod názvem odběratele. Další série světel (XT Series), která byla vhodná pro osvětlení velkých prostor, se dnes již nevyrábí. V roce 2002 se začala vyrábět nejrozšířenější série světel (AT Series), která jsou určena pro profesionální využití, např. olympijské hry. Pro projekce vnitřní i vnější je vhodná DT Serie, která je založena na kombinaci digitální a LED technologie. Světla vyráběná pod značkou Anolis, jsou speciální světla určená pro architektonická osvětlení. Club Series, je série menších

světél, která nahradila XT Series. Tato světla jsou určena pro restaurace, kluby a bary. V roce 2008 vznikla LED Series – série využívaná při koncertech a divadelních představeních. Robin je zatím nejnovější řada světél, která jsou výkonnější, menší, lehčí a energeticky úsporná.

3.6 Výrobní proces

Společnost ROBE zaměstnává více jak 350 kvalifikovaných pracovníků zapojených do důkladné týmové práce.

Výzkum a vývoj

V oddělení výzkumu a vývoje se nachází dvě hlavní oddělení, Mechanic Engineering (konstrukce), kde se navrhují mechanické díly a celkový design výrobků a Electronic Engineering (vývoj software), kde se navrhují elektronické díly a především se zde vytváří programové vybavení výrobků. Dalším pododdělením je Technical Pre-production (předvýroba), kde se nově navržené výrobky připravují pro výrobu ve formě výrobní dokumentace a vytvořením pracovních postupů a číselníků v databázi informačního systému.

Nákupní oddělení

Tento útvar je rozdělen na dvě části – první se zabývá mezinárodními zdroji a druhá část zdroji v rámci České republiky. Jejich práce zahrnuje koordinaci a pořizování více než 10 000 součástek.

Předvýroba

Toto oddělení se zabývá výrobou součástek pro výrobu, ve výrobě se pak vyrábí samotný produkt.

Výroba

Výrobní proces zahrnuje několik operací – kompletování nezávislých mechanických součástek a optických zařízení, doplnění individuálních komponentů a jejich elektrických propojení a montáž elektronických modulů. Koncovou operací je základní nastavení každého výrobku.

Testování

Všechny hotové výrobky procházejí sérií důkladných testů tak, aby bylo zaručeno, že jsou připraveny na spolehlivý provoz.

Balící technika

Všechny výrobky jsou zabaleny do speciálně navržených přepravníků, aby mohly být bezpečně převáženy po celém světě.

Centrum logistiky

Tento obrovský prostor je využíván pro skladování všech výrobků před odesláním. Jakmile jsou hotové výrobky připraveny k expedici, jsou pohotově rozeslány po celém světě do svých cílových destinací prostřednictvím celosvětové distributorské sítě.

Instalace, aplikace

Jak roste renomé společnosti ROBE, mají její produkty celosvětově stále větší možnosti využití.

3.7 Služby

Marketing

Marketingový tým společnosti ROBE má na starosti celosvětové komunikační kampaně, je zaměřen na pořádání veletrhů, výstav a dalších akcí. Veletrhy a výstavy jsou jednou z nejvýznamnějších forem propagace, a proto je na ně kladen velký důraz. Důležitou součástí pracovní náplně je také tvorba a aktualizace webových stránek. Marketingové oddělení úzce spolupracuje s distributorskými prodejními týmy a koncovými zákazníky. Díky této spolupráci mají distributoři vždy všechny důležité informace a propagační materiály včas.

Prodej a logistika

Logistika zajišťuje všechny nezbytné činnosti, jako jsou zásobování, odbyt a expedice zboží k zákazníkovi. Kromě pracovníků, kteří mají sídlo přímo v areálu ve Valašském Meziříčí, existují oddělení, kde pracují zahraniční zaměstnanci. Těchto pracovníků je celá řada z nejrůznějších zemí jako je Německo, Rusko, Velká Británie, USA, Sýrie, Uruguay apod. Všichni tito zaměstnanci mají na starosti spolupráci s distributory v jednotlivých zemích.

Ekonomické oddělení

Sestavuje finanční rozpočty. Hlavní náplní a zodpovědností tohoto oddělení je vedení účetnictví.

Technická podpora

Oddělení se zabývá podporou produktů po celém světě ve formě telefonické podpory, servisu, oprav, dodávek náhradních dílů, školení obsluhy či údržby produktů, či přípravou velkých akcí či instalací apod.. Pododdělením je Patents & Standards zabývající se testováním produktů z hlediska norem a standardů. Dalším pododdělením je Information Technology, které se stará o chod počítačové sítě a serverů a dále o podporu uživatelů interních i zahraničních po celém světě.

Školení

ROBE organizuje pravidelná školení pro své distributory, aby byli plně obeznámeni s nejnovějšími technologiemi a vývojem výrobků.

Diagram organizační struktury je uveden v Příloze č. 1.

3.8 Významné kontrakty

Mezi nejvýznamnější projekty firmy ROBE patří světové koncertní turné Deep Purple 2003, finále Eurovize 2005 a 2007, otevírací a uzavírací ceremoniál na Zimních olympijských hrách v Turíně 2006, koncertní turné Eros Ramazzotti 2006, koncert Robbieho Williamse v Dubaji 2006, Mezinárodní Automobilová Show v Melbourne 2006 a v Ženevě 2007, světové koncertní turné Genesis 2007 a Police 2007, Miss World China 2007, Miss World South Africa 2009, MS ve fotbale v Jižní Africe 2010. Mezi architektonická osvětlení patří osvětlení budovy finského parlamentu v Helsinkách a mnoho dalších prestižních koncertů a instalací po celém světě. [19]

Fotografie významných projektu ROBE lighting s. r. o. jsou v Příloze č. 2.

4 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SITUACE

Tato kapitola je zaměřena na analýzu a vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců společnosti na základě dotazníkového šetření.

4.1 Komunikace se zaměstnanci

Porady na oddělení

Pracovníci jsou vedoucím oddělení informováni o jednotlivých projektech, jsou stanoveny cíle a termíny pro jejich splnění. Pracovníci mají právo se k projektům vyjádřit a případně podat návrhy na zlepšení. Společně je pak stanoven další postup.

Komunikace na dílně

Jednotliví pracovníci projednávají s mistry aktuální problémy, které se mohou týkat školení, výrobního plánu, pořádku na pracovišti atd.. Cílem tohoto opatření je podpora týmu, produktivita práce a předcházení konfliktům, chybám a případné odstranění těchto nedostatků.

Vedení nového pracovníka

Novým zaměstnancům je přiřazen pracovník, který se stará o jeho zaškolení. Na něj se může nový kolega v případě potřeby obrátit.

Kvalifikace zaměstnanců

Kvalifikace všech zaměstnanců probíhá v rámci interních a externích opatření.

4.2 Motivační program společnosti

Motivační program společnosti má za cíl zvýšit loajalitu zaměstnanců vůči společnosti, zvýšit motivaci zaměstnanců a tím zvýšit produktivitu práce. Celý komplex sociálních aktivit je chápán nejen jako zdroj pracovní motivace, ale jako podpůrný systém personální práce, který vytváří podmínky pro zvýšenou pracovní iniciativu a lepší pracovní podmínky v širším pojetí. Vhodně sestavený motivační program významně sníží fluktuaci zaměstnanců a s tím související náklady. Pouhé zvýšení mzdy nemusí být pro zaměstnance dostatečně významné. Peníze se na účtu ztratí a efekt není takový jako například u různých poukázek, vstupenek a dalších benefitů. Zároveň je tato forma pro firmu finančně přijatelnější z důvodu daňových zvýhodnění. Udržet si kvalitního zaměstnance je pro společnost stěžejní. Cílem společnosti je, aby se každý zaměstnanec cítil součástí ROBE Family a věděl, že společnost dokáže jeho dobrý výkon nadstandardně ohodnotit.

Poskytované zaměstnanecké benefity ve společnosti ROBE:

Stravenky Ticket Restaurant

Slouží k úhradě nákladu na stravování během pracovního procesu, jsou určeny k nákupu potravinářského zboží. Tyto stravenky jsou poskytovány všem zaměstnancům. Stravenky jsou v hodnotě 75 Kč a příspěvek zaměstnavatele činí 55 % tedy 41 Kč.

Poukázka Ticket Multi

Všichni zaměstnanci obdrží každý měsíc tuto poukázku v hodnotě 110 Kč. Ticket Multi je poukázka, která v sobě zahrnuje tyto poukázky:

Ticket Sport & Kultura - lze uplatnit na úhradu ceny za vstupné na kulturní akce - předprodej vstupenek, kina, divadla a jiné. Dále může být uplatněna při vstupu na sportovní akce nebo za používání sportovních zařízení - fitness centra, tenisové a squashové haly, plavecké bazén ad..

Ticket Holiday - lze uplatnit za úhradu ceny za rekreaci, to znamená pobytu nebo zájezdu v provozovnách cestovních kanceláří a agentur nebo v zařízeních umožňujících rekreaci.

Ticket Medica - tuto poukázku lze uplatnit k úhradě nadstandardní péče o tělesnou i duševní pohodu a zdraví z rukou odborníků. Poukázka je zaměstnancům věnována s cílem přispět k jeho odpočinku a regeneraci.

Ticket Academica - lze použít k úhradě ceny vzdělávacích kurzů a programů různého zaměření a otevřených kurzů osobního rozvoje, např. autoškoly, jazykové školy, manažerské školy, počítačové školy a další vzdělávací kurzy. Poukázka je zaměstnancům věnována s cílem umožnit mu pokračovat v aktivním sebevzdělávání a v dalším rozvoji svých dovedností.

Ticket Kids - poukázka je určena k úhradě předškolního vzdělávání dětí. Je uživateli věnována jako benefit s cílem pomoci rodičům při návratu do zaměstnání se začleněním dítěte do kolektivu ostatních dětí. [17]

Program student

Zaměstnanci, kteří jsou přihlášení k řádnému kombinovanému studiu na české nebo zahraniční střední škole nebo vysoké škole, mají nárok na jeden den volna v kalendářním měsíci určený k plnění školních povinností.

Firemní jazykové kurzy

Zaměstnanci mohou navštěvovat firemní jazykové kurzy, na které společnost přispívá 50 % z ceny kurzovného.

Příspěvek na životní pojištění

Vybraní zaměstnanci, určení vedením společnosti, obdrží každý měsíc příspěvek na životní pojištění ve výši 666 Kč.

Příspěvek na kulturní akce

Zaměstnanci se účastní divadelních představení, zaměstnavatel přispívá na dopravu zaměstnanců.

Vstupenky na kulturní akce

Společnost ROBE lighting, s. r. o. partnersky spolupracuje s pořadateli několika kulturních akcí - hudební festivaly, divadelní představení, koncerty ad.. Vedoucím oddělení jsou k dispozici volné vstupenky rozděleny v poměru počtu zaměstnanců v oddělení. Vedoucí vždy podle svého uvážení lístky přidělí daným zaměstnancům.

Vánoční dárky

Každoročně připraví marketingové oddělení pro zaměstnance vánoční balíček v hodnotě 300 Kč. Balíčky jsou rozdávány vedoucími jednotlivých oddělení nebo zaměstnanci marketingového oddělení.

ROBE TENIS CUP

Každoroční tenisový turnaj pořádaný na kurtech v Rožnově pod Radhoštěm. Zaměstnavatel hradí celodenní pronájem kurtů a občerstvení.

Pracovní oděvy

Společnost poskytuje zaměstnancům, kteří pracují ve výrobě, pracovní oděv. Tento oděv tvoří tričko, bunda a body. Vnitřní směrnice určuje poskytované množství. Zaměstnanci dostávají každý měsíc příplatek na údržbu těchto pracovních oděvů.

Nealkoholické nápoje a jídlo na pracovišti

V době přestávek mají zaměstnanci možnost využít odpočinkových místností. Jsou zde umístěny automaty s nealkoholickými nápoji, automaty na kávu a svačiny.

Pitný režim

Správný pitný režim je důležitý pro všechny skupiny zaměstnanců. Nedostatečné doplňování tekutin do organismu má za následek pokles fyzické, ale i psychické výkonnosti, což se na pracovišti může projevit únavou, špatnou soustředěností a poklesem produktivity práce. Z těchto důvodů je pitná voda zaměstnancům k dispozici po celý den.

Barely jsou umístěny v odpočinkových místnostech. Odběr vody zaměstnanci není nijak limitován.

Zdravotní prevence

Zdravotní péče slouží jako prevence ochrany zdraví zaměstnanců před nemocemi z povolání a jiným poškozením zdraví z práce a zároveň jako prevence proti úrazům. Společnost zajišťuje různé druhy lékařských prohlídek a také zpracovává jejich roční plán. Společnost zabezpečuje vstupní lékařské prohlídky – u nových zaměstnanců, lékařské prohlídky na rizikových pracovištích a také mimořádné lékařské prohlídky na žádost zaměstnance nebo zaměstnavatele.

Služební vozidlo

Vedoucí pracovníci mají k dispozici služební auto i pro soukromé účely. Dále mají k dispozici také služební telefon.

Pružná pracovní doba

THP, kteří nepracují ve směnném provozu, mají pružnou pracovní dobu. Pružná pracovní doba byla zavedena v zájmu lepšího využívání pracovní doby a uspokojování osobních potřeb zaměstnanců.

Školení odborné způsobilosti

Kromě všeobecného školení BOZP a PO poskytuje společnost i školení odborné způsobilosti. Tohoto speciálního školení se zúčastní zaměstnanci, u nichž je vyžadováno.

4.3 Vyhodnocení dotazníku

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti ROBE lighting, s. r. o. byla použita metoda dotazování. Nástrojem k získání informací byl písemný dotazník, který obsahoval otázky otevřené i uzavřené, viz Příloha č. 3.

Kromě identifikačních otázek se dotazník týká těchto znaků pracovní spokojenosti:

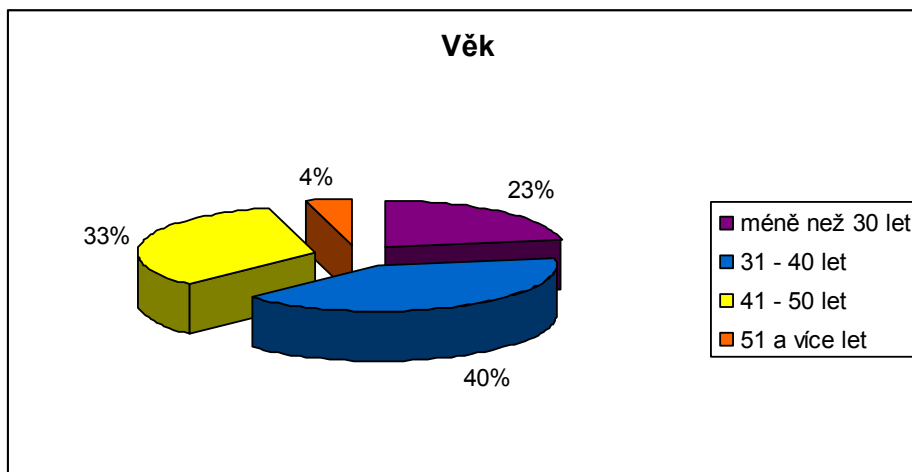
- pracovních vztahů, pracovního uspokojení a pracovního prostředí
- bezpečnosti práce a ochranných pomůcek
- možnosti vzdělání a možnosti samostatného rozhodování
- informovanosti ve společnosti
- zaměstnanecké jistoty a podmínek budoucí prosperity
- komunikace, odměňování, motivace a zaměstnaneckých výhod
- přístupu přímého nadřízeného
- celkové spokojenosti

Dotazník byl rozdán v papírové podobě a byl vyplněn zaměstnanci přímo na pracovišti. Aby byla zajištěna co největší pravdivost odpovědí, je dotazník anonymní. Při dotazníkovém šetření se vycházelo s 93 kompletně vyplněných dotazníků.

Z celkového počtu 93 respondentů, bylo 62 mužů (67 %) a 31 žen (37 %). Struktura zaměstnanců je dána tím, že ve společnosti převažují pracovní pozice určené pro muže, např. mechanik, elektromechanik nebo oživovač.

První část dotazníku se týkala identifikačních otázek. Z grafu č. 4.1 vidíme, že z hlediska věkové struktury patří nejvíce dotazovaných do věkové kategorie 31 – 40 let, 37 dotazovaných. Nejméně zastoupenou věkovou kategorií představují dotazovaní nad 50 let.

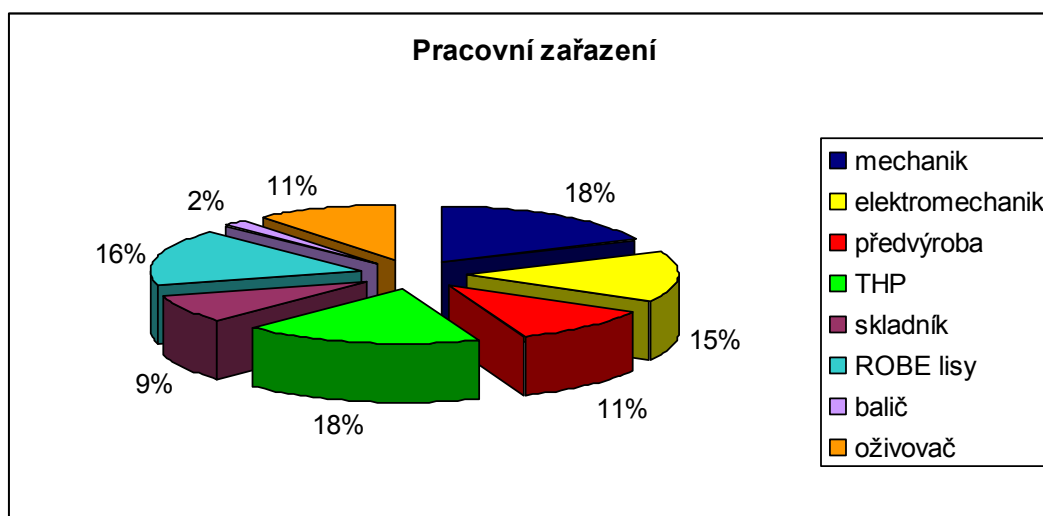
Graf č. 4.1



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska pracovního zařazení patří nejvíce dotazovaných k mechanikům a THP, obě skupiny se podílely na vyplněných dotaznících 18 %. Nejméně zastoupenou pracovní pozicí jsou baliči, to je dáno malým počtem pracovníků ve společnosti s tímto zaměřením.

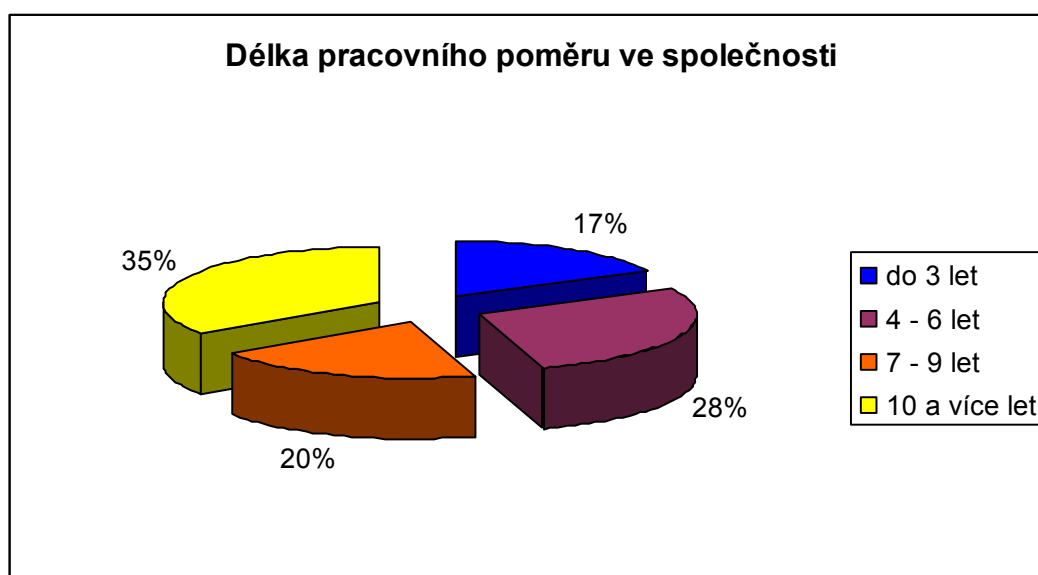
Graf č. 4.2



Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka byla zaměřena na délku pracovního poměru zaměstnanců u společnosti ROBE lighting, s. r. o. Nejvíce respondentů pracuje v společnosti více než 10 let (35 %). Tento výsledek naznačuje spokojenost a loajalitu zaměstnanců ke společnosti a současně i malou fluktuaci zaměstnanců. Nejméně početnou skupinu tvoří dotazovaní pracující ve společnosti do 3 let (17 %). Tato skutečnost může být zapříčiněná doznívající ekonomickou krizí, která společnost poznamenala. Kvůli útlumu došlo k propouštění zaměstnanců ve zkušební době nebo zaměstnanců, kteří ve společnosti pracovali kratší dobu.

Graf č. 4.3



Zdroj: vlastní zpracování

Další část dotazníku tvořily znaky pracovní spokojenosti (např. pracovní vztahy, komunikace, odměňování), u kterých respondenti hodnotili spokojenost s daným znakem. Na výběr měli odpověď velmi spokojen, spokojen, průměrně spokojen, nespokojen a velmi nespokojen. Dále každému znaku pracovní spokojenosti přiřazovali důležitost od 1 do 15, kdy 1 znamenala největší důležitost.

V následující tabulce jsou seřazeny znaky pracovní spokojenosti od největší důležitosti po nejmenší důležitost. Je zde také uvedena průměrná důležitost, kdy 1 znamená největší důležitost a 15 nejmenší důležitost jednotlivých znaků pracovní spokojenosti.

Tabulka č. 4.1: **Důležitost znaků pracovní spokojenosti**

Znak pracovní spokojenosti	Průměrná důležitost
Odměňování	3,5
Zaměstnanecká jistota	3,5
Celková spokojenost	4,0
Pracovní vztahy	5,5
Pracovní uspokojení	6,0
Motivace	7,6
Zaměstnanecké výhody	7,7
Přístup přímého nadřízeného	7,7
Pracovní prostředí	9,6
Informovanost ve firmě	10,5
Podmínky budoucí prosperity	10,5
Komunikace	10,8
Možnost samostatného rozhodování	10,8
Možnost vzdělání	10,9
Bezpečnost práce a ochranné pomůcky	11,5

Zdroj: vlastní zpracování

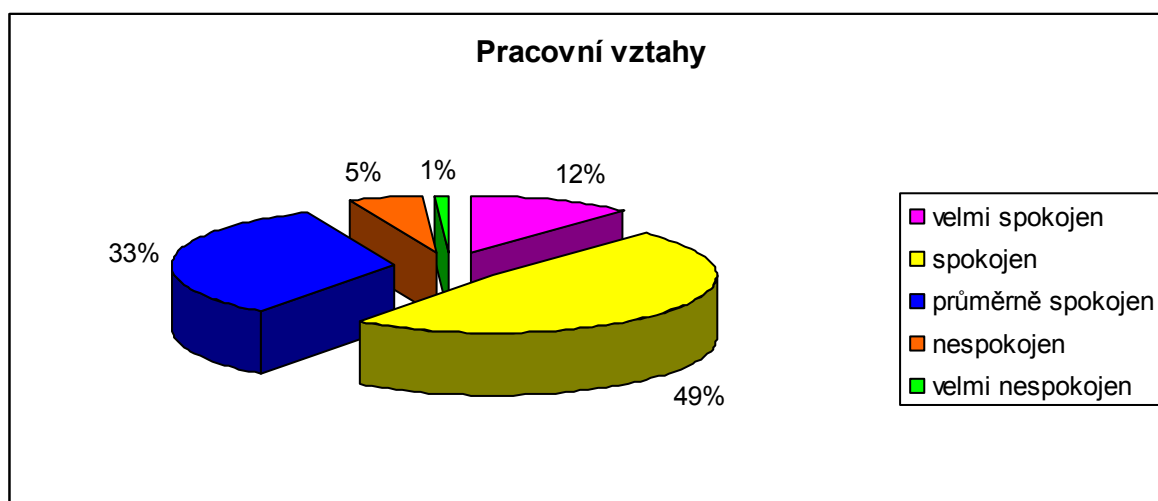
Z tabulky je zřejmé, že pro dotazované zaměstnance je nejdůležitější odměňování a zaměstnanecká jistota. Pro zaměstnance je tedy spokojenost s finančním ohodnocením rozhodujícím faktorem při setrvání v zaměstnání, důležité tedy je, aby systém odměňování byl transparentní a spravedlivý. V důsledku ekonomické krize byla nucena i společnost ROBE lighting, s. r. o. přistoupit k propouštění svých pracovníků, proto si nyní zaměstnanci více váží pracovního místa. Naopak jako nejméně důležitou charakteristiku

pracovní spokojenosti vnímají oblast bezpečnosti práce a ochranných pomůcek a také, což je překvapující zjištění, i možnost vzdělání.

4.4 Jednotlivé znaky pracovní spokojenosti

První znak pracovní spokojenosti představují **pracovní vztahy**. Na základě Grafu č. 4.4 lze konstatovat, že s pracovními vztahy jsou dotazovaní spokojeni.

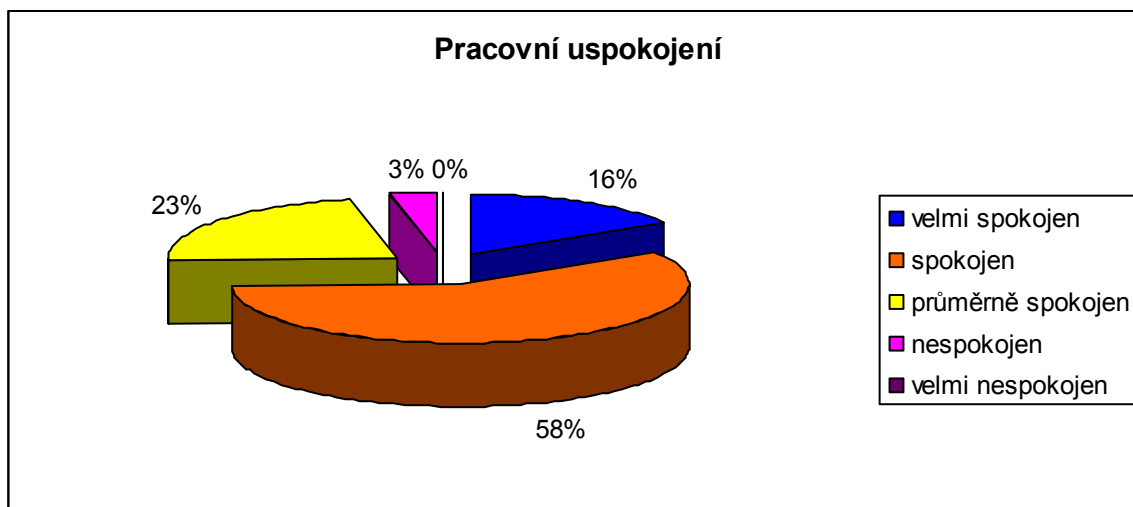
Graf č. 4.4



Zdroj: vlastní zpracování

Další charakteristika pracovní spokojenosti se týkala **pracovního uspokojení**, účelem bylo zjistit, jak jsou jednotliví zaměstnanci spokojeni s vykonávanou prací. Převažuje odpověď, že jsou respondenti spokojeni, tuto variantu zvolilo 54 dotazovaných (58 %). Nespokojenost vyjádřili pouze 3 zaměstnanci (3 %).

Graf č. 4.5



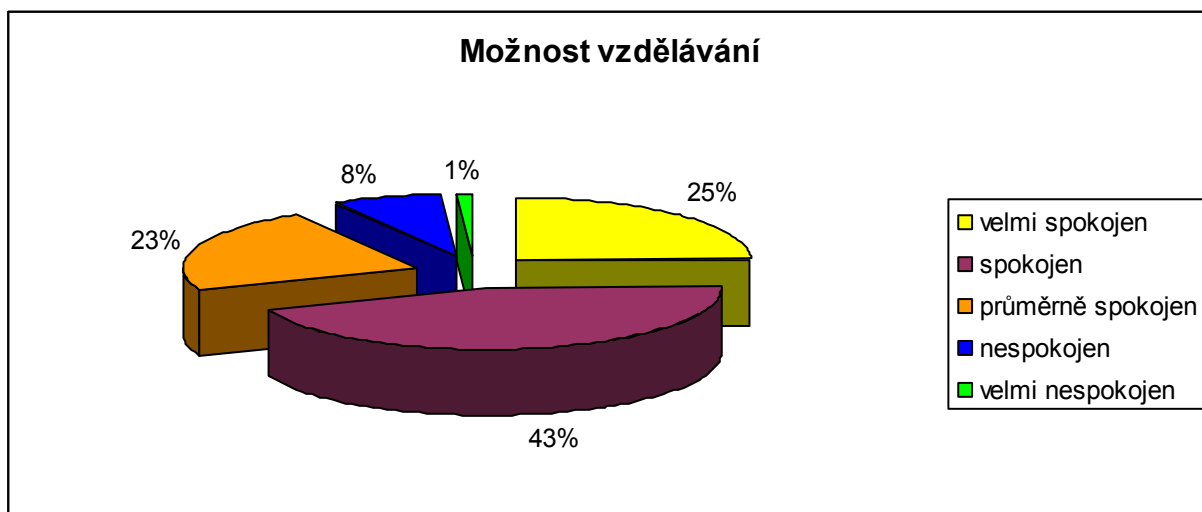
Zdroj: vlastní zpracování

S **pracovním prostředím** je podle dotazníků spokojeno 43 respondentů (46 %), velmi spokojeno 35 dotazovaných (38 %), průměrně spokojeno 11 respondentů (12 %), nespokojení jsou 3 (3 %) respondenti a velmi nespokojen byl 1 dotazovaný.

Další otázka se týkala **bezpečnosti práce a ochranných pomůcek**. Výsledky ukazují, že velmi spokojeno nebo spokojeno je 79 respondentů (85 %). Kromě 2 spíše nespokojených respondentů je zbývajících 12 dotazovaných spokojeno průměrně.

Další znak pracovní spokojenosti představuje **možnost vzdělání**. Z 93 dotazovaných je spokojeno 41 respondentů (43 %), což můžeme vidět v následujícím Grafu č. 4.6.

Graf č.4.6

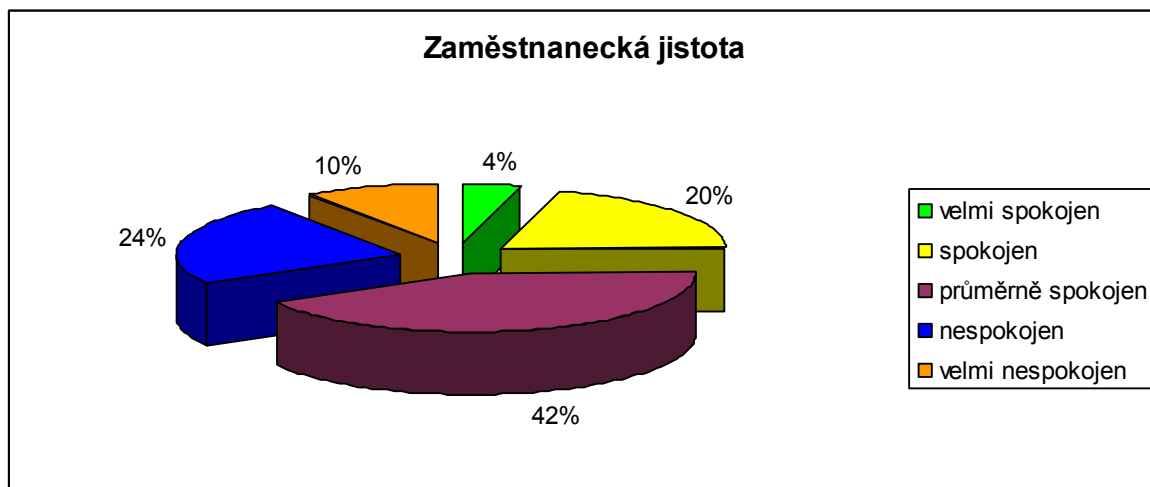


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka týkající se **informovanosti ve firmě**, měla zjistit, jak jsou jednotliví zaměstnanci seznámeni s výsledky a plněním plánu. Odpovědi na tuto otázku se různily, spokojeno a velmi spokojeno je 18 respondentů (19 %). Průměrně spokojeno se cítí 32 dotazovaných (35 %), nicméně nespokojeno nebo velmi nespokojeno se cítí 43 dotazovaných (46 %). Nespokojení a velmi nespokojeni s informovaností ve firmě jsou na základě dotazníků zaměstnanci napříč všemi pracovními pozicemi.

Následující charakteristika pracovní spokojenosti se týkala **zaměstnanecké jistoty**, kterou v dnešním rychle se měnícím podnikatelském prostředí nemůže většina zaměstnavatelů zaručit. Se zaměstnaneckou jistotou je průměrně spokojeno 39 dotazovaných, tedy 42 %. Jak můžeme vyčíst z Grafu č. 4.7 nespokojeno nebo velmi nespokojeno je 31 dotazovaných (34 %).

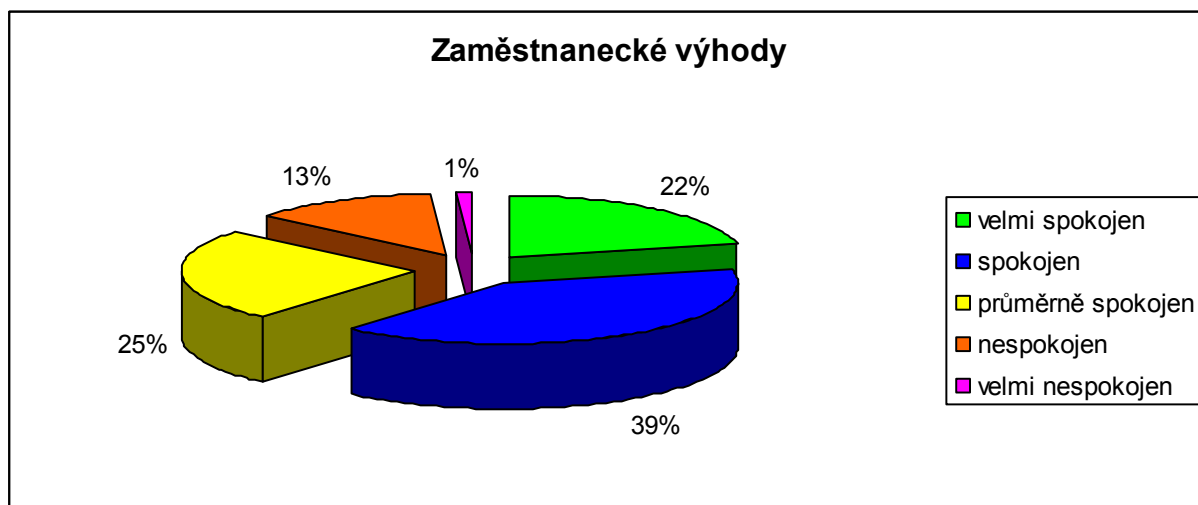
Graf č. 4.7



Zdroj: vlastní zpracování

Pro společnost ROBE lighting, s. r. o. je nyní důležitá oblast **zaměstnaneckých výhod** z důvodu, že uvažuje o novém programu poskytování zaměstnaneckých benefitů. Díky dotazníkovému šetření došlo ke zjištění, že ve společnosti je spokojeno 37 dotazovaných (39 %), velmi spokojeno 20 zaměstnanců (22 %). Podle Grafu č. 4.8 je nespokojeno 12 respondentů (13 %).

Graf č. 4.8



Zdroj: vlastní zpracování

K zaměstnaneckým výhodám se váže také jedna z otázek v úvodu dotazníku „Chybí Vám nějaké zaměstnanecké výhody ve společnosti?“ Poměr odpovědí byl velice vyrovnaný, zaměstnanecké výhody nechybí 47 zaměstnancům (51 %), jen o jednoho respondenta méně odpovědělo, že zaměstnanecké výhody chybí, jedná se tedy o 46 respondentů (49 %). Pokud zaměstnanci zvolili variantu ano, byli vyzváni, aby uvedli, které benefity konkrétně postrádají.

Zde je uveden přehled chybějících zaměstnaneckých výhod ve společnosti:

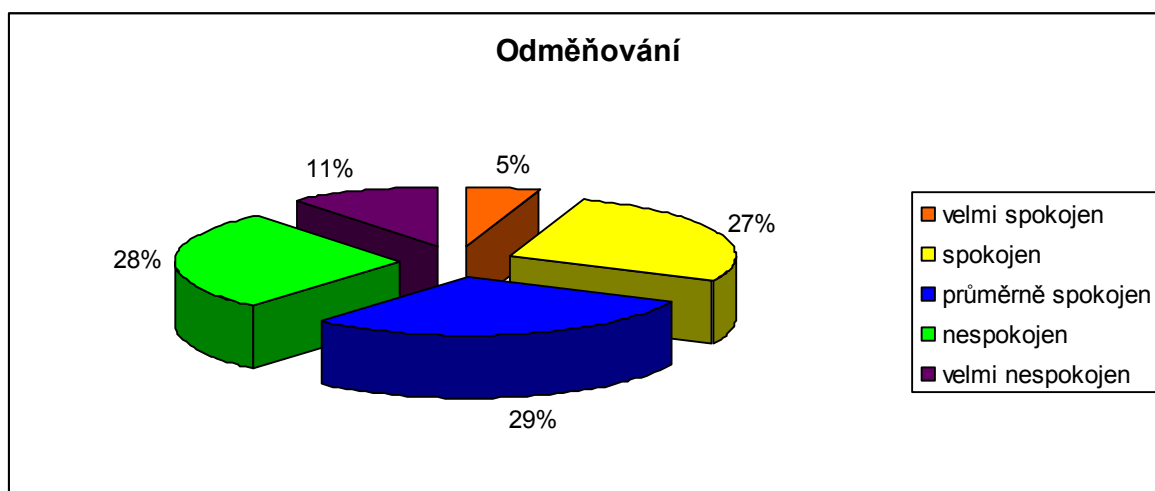
- týden dovolené navíc (tedy 5 týdnů za rok)
- zdravotní dovolená
- příspěvek na penzijní připojištění
- doprava do zaměstnání nebo příspěvek na dopravu
- 13. případně 14. plat

Povýšení pracovníka je pohyb, kdy zaměstnanec přechází na náročnější a důležitější a zároveň lépe placenou pracovní pozici. Cílem povýšení je využití schopnosti zaměstnance a zvýšení jeho motivace. Této oblasti se týkal znak pracovní spokojenosti **podmínky budoucí prosperity**. Převážná část dotazovaných je s touto oblastí spokojena průměrně, jedná se o 33 respondentů (35 %). Spokojeno a velmi spokojeno je 31 dotazovaných (33 %), nespokojeno a velmi nespokojeno je 29 respondentů (32 %).

Další část dotazníku se týkala **komunikace**. S komunikací je ve společnosti průměrně spokojeno 34 respondentů (37 %). Velmi spokojeno a spokojeno je celkem 37 z dotázaných zaměstnanců, tedy 40 %. Nespokojeno a velmi nespokojeno se cítí celkem 22 respondentů (23 %). Dle výsledků z dotazníků z hlediska pracovního zařazení nelze říci, že by s komunikací byli nespokojeni pouze zaměstnanci určité pracovní pozice.

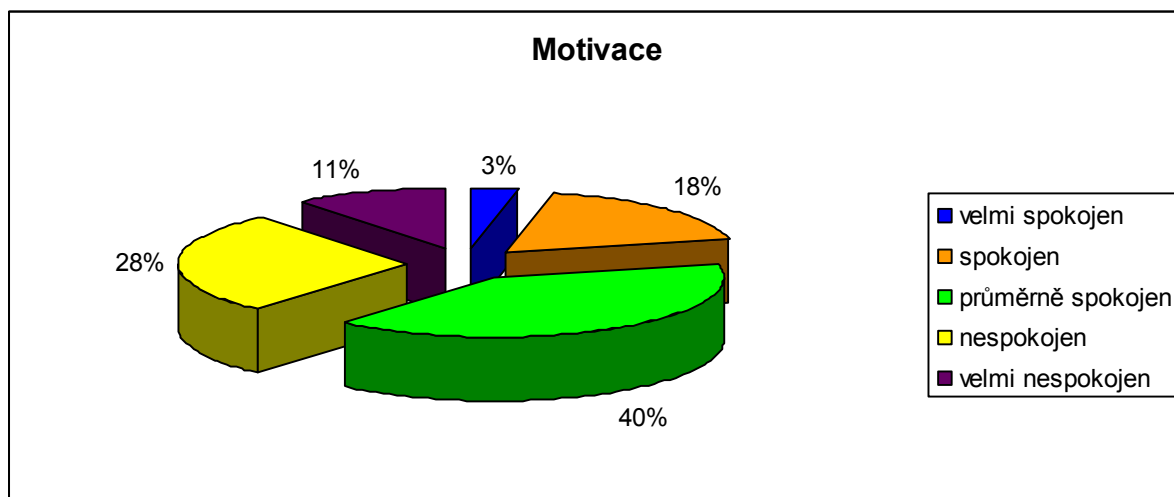
Následující charakteristika pracovní spokojenosti měla za úkol zjistit spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením, tedy s **odměňováním**. Odpovědi byly velice rozmanité, převládal názor, že jsou respondenti průměrně spokojení. Tuto variantu zvolilo 27 dotazovaných (29 %), pouze o jednoho respondenta méně, se přiklonilo k variantě, že jsou nespokojeni. Na pomyslném třetím místě se umístila varianta, že jsou respondenti spokojeni a to v počtu 25 dotazovaných (27 %). Další varianty jsou uvedeny v Grafu č. 4.9.

Graf č. 4.9



Další charakteristika spokojenosti zaměstnanců se týkala **motivace** ve společnosti. Z Grafu č. 4.10 je zřejmé, že ačkoliv převažuje odpověď, že jsou respondenti ve 40 % průměrně spokojeni, tak 39 % dotazovaných zaměstnanců se cítí nespokojeno nebo velmi nespokojeno s motivací. Motivace je však velmi důležitá pro dosahování stanovených cílů společnosti. Na základě výsledků dotazníků je zřejmé, že by se motivace ve společnosti měla podrobit analýze, aby byly zjištěny příčiny demotivace zaměstnanců.

Graf č. 4.10

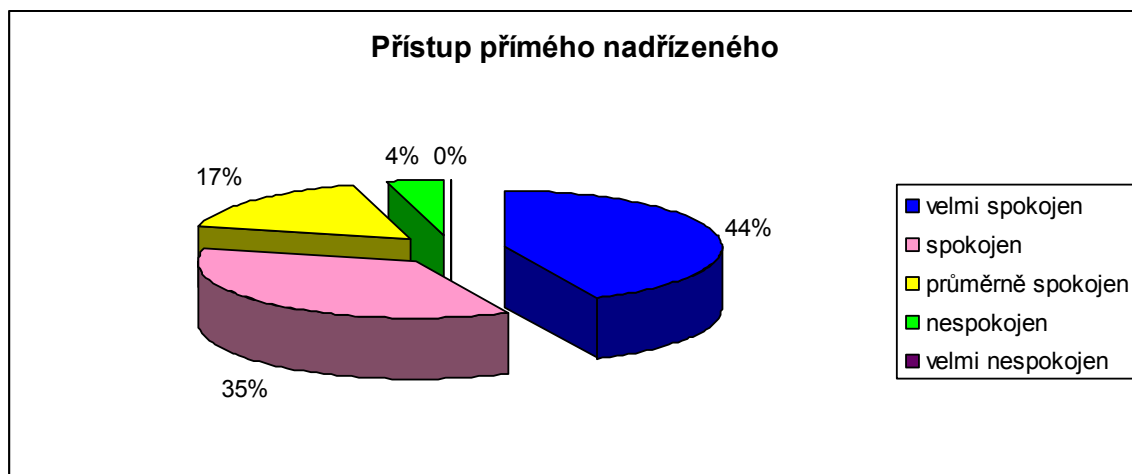


Zdroj: vlastní zpracování

S **možností samostatného rozhodování** je ve společnosti velmi spokojena nebo spokojena více než polovina respondentů, jedná se o 50 dotazovaných (54 %). Průměrně spokojeno se cítí 33 dotazovaných zaměstnanců (35 %), nespokojeno je pak 8 dotazovaných (9 %) a velmi nespokojeni jsou 2 respondenti (2 %).

Velmi pozitivně byla hodnocena charakteristika pracovní spokojenosti týkající se **přístupu přímého nadřízeného**. Z Grafu č. 4.11 je patrné, že téměř polovina respondentů je velmi spokojena, konkrétně se jedná o 40 respondentů (44 %). Pouze 4 dotazovaní (4 %) jsou nespokojení.

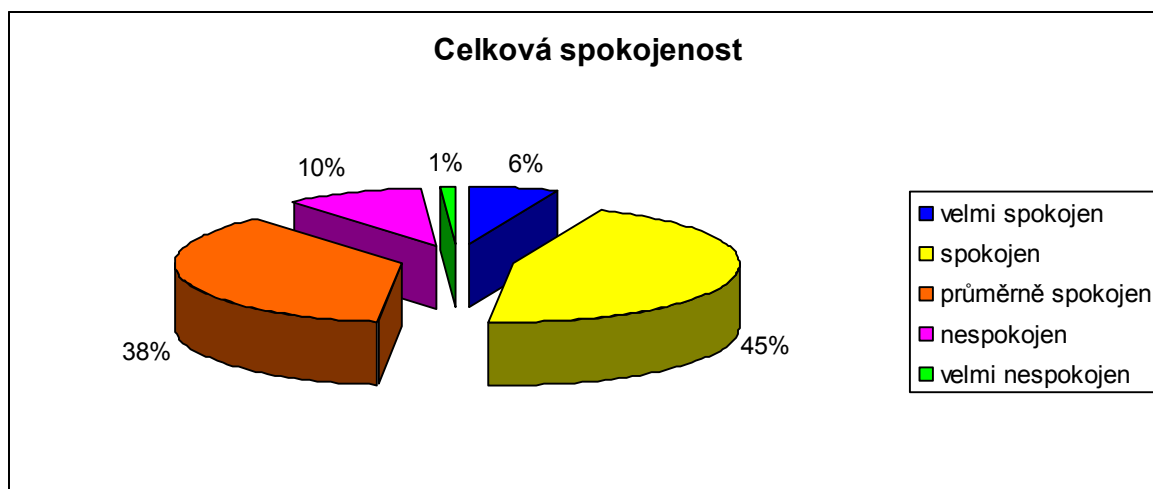
Graf č. 4.11



Zdroj: vlastní zpracování

V závěru dotazníku se mohli zaměstnanci vyjádřit k **celkové spokojenosti**. Z Grafu č. 4.2 je možné vyčíst, že tato charakteristika byla hodnocena pozitivně, jelikož převažuje možnost, že jsou respondenti spokojeni, jedná se o 42 dotazovaných (45 %).

Graf č. 4.12



Zdroj: vlastní zpracování

K celkové spokojenosti se váže i jedna z otázek v úvodu dotazníku, kde jsou respondenti tázáni, zda by doporučili práci v ROBE. Odpověď ano zvolilo 71 dotazovaných (76 %). Práci by nedoporučilo 22 z nich, tedy 24 %. Výsledek této otázky je pro společnost pozitivní. Tato skutečnost bude mít vliv na dobré jméno společnosti.

V první části dotazníku se také objevila otevřená otázka „Jak hodnotíte práci v ROBE?“ Vyskytly se zde i negativní odpovědi, přesto se častěji objevovaly odpovědi, že práci hodnotí kladně nebo že je práce zajímavá. Někteří zaměstnanci vyjádřili i obavu, ze ztráty zaměstnání, protože ve společnosti následkem krize dochází k propouštění.

Další otevřená otázka v úvodu, se týkala návrhu zaměstnanců na zlepšení. Pokud se zaměstnanci k této otázce vyjádřili, tak se ve většině případů jednalo o zvýšení mzdy.

4.5 Shrnutí

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 93 zaměstnanců společnosti ROBE lighting s. r. o..

Na základě vyhodnocení dotazníků bylo zjištěno, že ve společnosti pracují převážně muži. Nejvíce zaměstnanců patří do věkové kategorie 31 až 40 let. Dle pracovního zařazení se mezi dotazovanými vyskytují nejvíce zaměstnanci pracující na pozici THP nebo mechanik. Z hlediska délky zaměstnání se ukázalo, že převažují zaměstnanci pracující ve společnosti ROBE lighting s. r. o. 10 a více let.

Pokud se jedná o hodnocení práce ve společnosti, převažuje kladný názor. To potvrzuje i zjištění, že zaměstnanci by doporučili práci v této společnosti. Mezi návrhy na zlepšení uvádí zaměstnanci především zvýšení mzdy.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro zaměstnance je spokojenost s finančním ohodnocením spolu se zaměstnaneckou jistotou nejdůležitějším znakem pracovní spokojenosti. Naopak jako nejméně důležitou charakteristiku pracovní spokojenosti vnímají oblast bezpečnosti práce. Překvapující bylo také zjištění, že dalším nejméně důležitým znakem pro zaměstnance je možnost vzdělání.

S pracovními vztahy, pracovním uspokojením, pracovním prostředím i bezpečností práce a pracovními pomůckami je spokojena více než polovina dotázaných zaměstnanců. Co se týká možnosti vzdělání a možnosti samostatného rozhodování se i v této oblasti zaměstnanci cítí být ve většině případů spokojeni.

V případě informovanosti ve společnosti se odpovědi různily, převažovala odpověď, že jsou zaměstnanci nespokojeni. O něco lépe hodnotili zaměstnanci další znak pracovní spokojenosti a to zaměstnaneckou jistotu, kde převažuje názor, že jsou zaměstnanci spokojeni průměrně.

Zaměstnanci společnosti ROBE lighting s. r. o. jsou s poskytovanými benefity spokojeni, přesto by uvítali změny ve stávající nabídce. Z odpovědí vyplynulo, že změny by se měly týkat především delší dovolené a příspěvku na penzijní připojištění.

S komunikací a podmínkami budoucí prosperity jsou zaměstnanci spokojeni průměrně. O nic lépe na tom není oblast odměňování, kde se zaměstnanci, jak se dalo předpokládat, přiklonili k odpovědi, že jsou spokojeni průměrně nebo nespokojeni.

Citlivá se ukázala oblast motivace, kde sice převažuje průměrná spokojenost, nicméně vyskytuje se i mnoho nespokojených a velmi nespokojených zaměstnanců. Naopak velmi pozitivní zjištění se týkalo přístupu přímého nadřízeného, kdy více než $\frac{3}{4}$ zaměstnanců je s nadřízeným spokojeno nebo velmi spokojeno.

V poslední části dotazníku se měli zaměstnanci vyjádřit k celkové spokojenosti ve společnosti. Výsledky byly kladné, protože se téměř polovina zaměstnanců přiklonila k odpovědi, že jsou spokojeni. Velmi nespokojen se cítí být pouze jeden dotázaný zaměstnanec.

4.6 Silné a slabé stránky spokojenosti zaměstnanců

V této kapitole jsou rozděleny jednotlivé znaky pracovní spokojenosti. Pokud jsou zaměstnanci s daným znakem spokojeni jedná se silnou stránku spokojenosti zaměstnanců, pokud jsou nespokojeni, jde o slabou stránku spokojenosti zaměstnanců.

4.6.1 Silné stránky

Pracovní vztahy – s pracovními vztahy je ve společnosti spokojena více než polovina zaměstnanců. Tento jev je velice pozitivní i z toho důvodu, že pracovní vztahy se umístily z hlediska důležitosti dle dotazníků na čtvrtém místě. Dobré pracovní vztahy jistě přispívají k celkové pozitivní pracovní atmosféře.

Pracovní uspokojení – práce, která člověka baví a zdá se mu smysluplná a užitečná, má velký motivační náboj. Velkou předností je, že s vykonávanou prací se cítí být spokojeny $\frac{3}{4}$ dotázaných zaměstnanců. Také pracovní uspokojení je pro zaměstnance důležité, umístilo se na pátém místě.

Pracovní prostředí a bezpečnost práce – s těmito oblastmi se zaměstnanci cítí být až na určité výjimky spokojeni. Toto zjištění je určitě silnou stránkou, protože pracovní prostřední i bezpečnost práce mají vliv na výkonnost zaměstnanců.

Možnost vzdělání – na základě dotazníku lze tvrdit, že společnost svým zaměstnancům umožňuje zvyšování kvalifikace a vzdělání. Nicméně z dotazníku dále

vyplývalo, že možnost vzdělání je pro zaměstnance málo důležitá a o vzdělání mají malý zájem.

Možnost samostatného rozhodování – s touto charakteristikou je spokojena více než polovina dotázaných zaměstnanců, ačkoliv z hlediska důležitosti pro zaměstnance nehraje velkou roli.

Přístup přímého nadřízeného – velkou předností společnosti, je spokojenost s přístupem přímého nadřízeného, kterou v dotazníku vyjádřily $\frac{3}{4}$ zaměstnanců. Tato skutečnost umožňuje efektivnější komunikaci zaměstnanců s nadřízeným, kterou by nespokojenost nebo strach z nadřízeného nikdy nezajistil.

Celková spokojenost – zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni, alespoň tak se vyjádřila více než polovina dotázaných. K pozitivnímu vnímání společnosti přispívá i fakt, že $\frac{3}{4}$ zaměstnanců by práci ve společnosti ROBE lighting, s. r. o. doporučilo.

4.6.2 Slabé stránky

Motivace – přestože s většinou charakteristik, které jsou součástí motivace se zaměstnanci cítí spokojeni, u samotné motivace převažoval názor, že jsou spokojeni průměrně nebo spíše nespokojeni.

Odměňování – odměňování se stalo nejdůležitějším znakem pracovní spokojenosti zaměstnanců, nicméně zaměstnanci jsou spokojeni průměrně a mnoho z nich se cítí i nespokojeno. V oblasti odměňování tedy nejsou potřeby zaměstnanců uspokojovány dostatečně. Pokud zaměstnanci uvedli návrhy na zlepšení spokojenosti, tak se ve většině případů týkaly zvýšení platu.

Komunikace a informovanost – ukázalo se, že téměř polovina zaměstnanců není dostatečně informovaná o plnění plánu a výsledcích společnosti. S tím také souvisí oblast komunikace, ve které jsou výsledky o něco lepší, přesto většina zaměstnanců je spokojena průměrně.

Podmínky budoucí prosperity – s možností postupu je většina zaměstnanců spokojena průměrně. Ve společnosti systém povýšení neexistuje, pouze v případě vzniku vyššího pracovního místa, bývají upřednostňováni zaměstnanci společnosti, před nástupem nového pracovníka.

Zaměstnanecké jistota – zaměstnanci se nejvíce přiklonili k odpovědi, že jsou se zárukou trvalého zaměstnání spokojeni průměrně nebo nespokojeni. Z hlediska důležitosti je pro zaměstnance tato charakteristika rozhodující. Hlavní vliv na tom, že zaměstnanci nemají záruku trvalého zaměstnání, sehrává ekonomická krize. Důsledkem této krize byla společnost nucena zaměstnance propouštět a tento trend v menší míře přetrvává dodnes.

Zaměstnanecké výhody – oblast zaměstnaneckých benefitů nemůžeme jednoznačně zařadit do slabých stránek, protože většina zaměstnanců je s touto charakteristikou spokojena. Nicméně polovina dotázaných uvedla, že některé zaměstnanecké benefity ve společnosti chybí. Jedná se především o penzijní připojištění a prodloužení délky dovolené, případně zdravotní dovolené.

4.7 Návrhy a doporučení

Společnost ROBE lighting, s. r. o. má v plánu rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů, proto bude první část této kapitoly zaměřena na návrhy v oblasti zaměstnaneckých výhod.

Další část této kapitoly se týká návrhů na zlepšení do ostatních oblastí, které byly na základě dotazníku zařazeny do slabých stránek.

4.7.1 Zaměstnanecké výhody

Na základě dotazníkového šetření se ukázalo, že jsou zaměstnanci ve většině případů spokojeni se stávajícími benefity, přesto by polovina z dotazovaných zaměstnanců uvítala další výhody. Nabídka benefitů by se podle dotazovaných měla rozšířit především v oblasti dovolené, příspěvku na penzijní připojištění, dopravu do zaměstnání nebo příspěvek na dopravu a 13. případně 14. plat.

Dovolená

Dovolená je nesmírně důležitá. Člověk ji nutně potřebuje, aby si odpočinul, načerpal nové síly a chuť do práce. Délka dovolené se pokládá za motivační nástroj. Zákonem stanovená délka dovolené činí 4 kalendářní týdny za rok. V dnešní době se mnoho zaměstnavatelů přiklání k prodloužení dovolené, může se jednat o další týdny případně jednotlivé dny. Může tak být učiněno dokonce jen u stanovených zaměstnanců, musí však myslet na rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz diskriminace.

Pro zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců, by bylo vhodné, jak vyplynulo z dotazníku, prodloužení délky dovolené pro všechny zaměstnance v rozsahu jednoho týdne za kalendářní rok. Případně zvýšení dovolené jen o několik jednotlivých dnů na základě rozhodnutí společnosti. Také je možné zavést zdravotní dovolenou. Tato dovolená by byla poskytnuta zaměstnanci, pokud nebude během kalendářního pololetí čerpat nemocenskou. Takovému zaměstnanci by náležel jeden den zdravotní dovolená v příštím půlroce.

Penzijní připojištění

Smyslem penzijního připojištění je zachování životní úrovně i po odchodu do penze. Pro zaměstnavatele je to mimořádně zvýhodněný benefit, jelikož se jedná o daňový výdaj bez limitu, pokud je dohodnut jako pracovněprávní nárok. Tedy pokud je příslušné plnění plynoucí mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem dohodnuto s odborovou organizací v kolektivní smlouvě, stanoveno zaměstnavatelem ve vnitřním předpisu nebo sjednáno v individuální smlouvě, např. pracovní. Pro zaměstnance jde o nepeněžní příjem, osvobozen od daně z příjmů do limitu 24 000 Kč za rok pro oba druhy pojištění - penzijní i životní pojištění. [11]

Následující Tabulka č. 4.2 ukazuje výhodnost příspěvku na penzijní připojištění před peněžní odměnou. Původní hrubá mzda zaměstnance činí 18 000 Kč. Pokud tato mzda bude zvýšena o 400 Kč, bude čistý příjem zaměstnance 14 748 Kč. V případě, že těchto 400 Kč použijeme jako příspěvek na penzijní připojištění, činí čistý příjem zaměstnance 14 872 Kč.

Tabulka č. 4.2: **Výhodnost příspěvku na penzijní připojištění**

Z pohledu zaměstnance	Aktuální hrubá mzda	Zvýšení hrubé mzdy o 400 Kč	Příspěvek na penzijní připojištění 400 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění	-	-	400
Hrubá mzda zaměstnance	18 000	18 400	18 000
Čistý příjem zaměstnance	14 472	14 748	14 872
Skutečný užitek pro zaměstnance	-	276	400

Zdroj: vlastní zpracování

Výše příspěvku pro jednotlivé zaměstnance by se odvíjela od délky pracovního poměru ve společnosti ROBE. Konkrétní výše příspěvku jsou uvedeny v Tabulce č. 4.3. Podmínkou poskytnutí tohoto příspěvku by byla spoluúčast zaměstnance alespoň částkou 100 Kč za měsíc.

Tabulka č. 4.3: **Výše příspěvku na penzijní připojištění**

Délka pracovního poměru	Příspěvek zaměstnavatele Kč/měsíc
0 - 3 měsíce	-
Nad 3 měsíce - 5 let	300
Nad 5 let - 10 let	400
Nad 10 a více let	500

Zdroj: vlastní zpracování

Tato dvě opatření by na základě dotazníků měly vést ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Pokud jde o požadavek zaměstnanců na zavedení 13. platu, je možné jej poskytnout v závislosti na dosaženém hospodářském

výsledku podniku a produktivity práce zaměstnanců. Nejednalo by se však o nárokovou částku pro všechny zaměstnance. Požadavek na dopravu do zaměstnání nebo příspěvek na dopravu do zaměstnání byl ojedinělý, proto není považován v současné době za prioritu.

Jelikož se jedná o nákladné benefity, bude realizace těchto návrhu limitována finančními možnostmi společnosti. Společnost se rozhodla pro realizaci návrhu prodloužení délky dovolené, ale vzhledem k momentální finanční situaci, bude dovolená prodloužena pouze pracovníkům na náročných pracovních pozicích. Jedná se konkrétně o vývojové pracovníky. Stejně tak návrh na příspěvek na penzijní připojištění se odkládá, dokud společnost nebude dosahovat lepších finančních výsledků.

4.7.2 Motivace, odměňování, komunikace a informovanost

S **motivací** jsou zaměstnanci spokojeni průměrně nebo nespokojeni. Motivace je velmi důležitá pro dosahování stanovených cílů společnosti.

V oblasti **odměňování** se zaměstnanci cítí průměrně spokojeni. Ve společnosti pro dělnické pozice existuje směrnice Mzdový předpis. Zaměstnanci dělnických profesí jsou odměňování časovou mzdou. Ve společnosti je 12 mzdových tříd a pracovníci nastupují podle funkčních míst do stejných tarifů, pak se dostávají případně o tarif výše. Součástí mzdy je také výkonnostní odměna, kdy vedoucí pracovníci dostávají balíčky peněz, které rozdělují mezi své podřízené. Balíček je určen podle plnění plánu odbytu. THP pracovníci mají danou výši základu mzdy a variabilní složky mzdy jsou upraveny v pracovní smlouvě.

Na nespokojenosti s výší mzdy má určitě zásadní vliv skutečnost, že mzdy zaměstnanců se nezvyšovaly od roku 2008, kdy společnost zasáhla ekonomická krize. Ani v současné době si společnost nemůže dovolit jejich navýšení, jelikož poptávka po výrobcích není stále tak vysoká, jako v roce 2007.

S **komunikací** jsou zaměstnanci spokojeni průměrně. Tuto oblast ve společnosti upravuje Komunikační politika, která stanovuje pravidla pro komunikaci uvnitř firmy a pravidla pro vystupování společnosti navenek.

Podle dotazníku není s **informovaností** spokojena téměř polovina zaměstnanců. Ve společnosti je k předávání informací využívána vnitřní síť – intranet, přístup do této sítě

je umožněn každému zaměstnanci. Dalším využívaným způsobem předávání informací jsou nástěnky a newslettery. Newslettery informují o konaných projektech společnosti ROBE lighting, s. r. o.. Zaměstnanci z těchto zdrojů mohou získávat informace, které jsou důležité pro výkon jejich práce, např. informace o výsledcích plnění plánu. Dalším zdrojem informací jsou porady na oddělení, které se konají jednou za měsíc.

Vzhledem k tomu, že se tyto komunikační a informační prostředky ve společnosti již nacházejí, je vhodné, aby informace byly včasné aktualizovány.

Zveřejňovány by měly být také informace z personální oblasti, především informace o mzdovém systému. Zaměstnanci by měli vědět, do jakého mzdového tarifu jsou zařazeni a jaká jsou kritéria pro dosažení výkonnostní odměny.

V oblasti zaměstnaneckých benefitů je potřeba, aby byli zaměstnanci informováni o existujících zaměstnaneckých výhodách a možnostech jejich čerpání. Seznam benefitů může společnost předávat v písemné podobě nově nastupujícím zaměstnancům. Pokud se stávající nabídka benefitů rozšíří, vedoucí pracovníci by s těmito změnami měli být seznámeni a tyto informace dále předat zaměstnancům např. na poradě oddělení.

Důležité je také, aby společnost poskytovala informace o cílech a záměrech společnosti. Každý zaměstnanec chce totiž vědět, kam společnost směřuje a jaké jsou její vize a cíle.

Co se týká porad na oddělení, je možné, aby se konaly častěji, např. dvakrát měsíčně nebo každý týden. Na nástěnkách by pak neměly chybět stručné informace z těchto porad a z nich plynoucí opatření.

Řešením, kde se vedoucí pracovník naučí, jak správně komunikovat a motivovat podřízené, je kurz. Nejvhodnějším se jeví dvoudenní kurz - Vedení lidí - od společnosti Tutor. Cena kurzu je cca 6 000 Kč. Tento kurz je vhodný pro vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení a pro personalisty.

Cíle kurzu Vedení lidí jsou:

- zdokonalení a získání schopností vedoucího pracovníka
- vedení lidí spolehlivým a efektivním způsobem
- umění směřovat práci lidí k samostatnosti a splnění cílů
- vhodná a odborná motivace podřízeného
- dosažení zlepšení svých pracovních výsledků
- umění komunikace jasným a přesným způsobem
- spokojenost podřízených s vedením [18]

Tento kurz by absolvovali vedoucí pracovníci, podle rozhodnutí vedení společnosti.

Shrnutí návrhů:

- prodloužení délky dovolené
- zavedení příspěvku na penzijní připojištění a případné poskytnutí 13. platu
- zlepšení informovanosti a včasné aktualizace informací týkajících se odměňování a zaměstnaneckých výhod
- zveřejňování informací týkajících se cílů a záměrů společnosti
- častější porady na oddělení, včetně zveřejnění opatření plynoucích z těchto porad
- účast vedoucích pracovníků na kurzu Vedení lidí od společnosti Tutor

5 ZÁVĚR

Pro získání a udržení žádoucích pracovníků je nutné soustředit se na jednu z důležitých částí personální politiky, a to na motivaci. Motivace je proces, při kterém je nabízeno zaměstnancům uspokojení jejich zájmů při splnění požadavků společnosti. Motivačním nástrojem, jak ukazuje praxe, nejsou jen peníze, které mívají pouze dočasný efekt. Důraz je v poslední době kladen i na nepeněžní způsoby motivování zaměstnance, které souvisí s pracovním prostředím, vztahy na pracovišti, přístupem nadřízeného a dalšími charakteristikami pracovní spokojenosti zaměstnanců. Pokud se společnosti podaří sestavit takový motivační program, který bude alespoň z větší části odpovídat potřebám, požadavkům a zájmům zaměstnanců, získá motivované a spokojené zaměstnance. Tito zaměstnanci budou vykonávat kvalitní práci, díky které může společnost dosáhnout stanovených cílů.

Analýza spokojenosti zaměstnanců byla provedena pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven na základě poskytnutých interních informací a materiálů společnosti.

Na základě dotazníků jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni s pracovními vztahy, pracovním uspokojením (smysluplnost, spokojenost s vykonanou prací), pracovním prostředím, bezpečností práce, možností vzdělání, možností samostatného rozhodování a s přístupem přímého nadřízeného. Celkově se zaměstnanci ve společnosti cítí být ve většině případů spokojeni. K pozitivnímu vnímání společnosti přispívá i fakt, že $\frac{3}{4}$ zaměstnanců by práci ve společnosti ROBE lighting, s. r. o. doporučilo.

S oblasti zaměstnaneckých výhod jsou zaměstnanci převážně spokojeni, nicméně polovina dotazovaných uvedla, že některé zaměstnanecké benefity ve společnosti chybí.

Méně pozitivní hodnocení zaměstnanců se týká oblasti odměňování, komunikace, informovanosti, podmínek budoucí prosperity, zaměstnanecké jistoty a také se zaměstnanci cítí nedostatečně motivováni.

První část kapitoly návrhů a doporučení se týká zaměstnaneckých benefitů, protože společnost do budoucna uvažuje o jejich rozšíření. Druhá část této kapitoly se týká návrhů na zlepšení ostatních oblastí, se kterými jsou zaměstnanci méně spokojeni.

Mezi návrhy týkající se zaměstnaneckých benefitů patří prodloužení délky dovolené v rozsahu jednoho týdne, případně několika jednotlivých dnů. Další návrh se týká zavedení příspěvků na penzijní připojištění za podmínky spoluúčasti zaměstnance. Také je možné poskytnout 13. plat v závislosti na dosaženém hospodářském výsledku podniku a produktivity práce zaměstnanců. Nejednalo by se však o nárokovou částku pro všechny zaměstnance.

Pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců s motivací, komunikací, informovaností a odměňováním jsou navrženy dílčí změny. Vzhledem k tomu, že se komunikační a informační kanály ve společnosti již nacházejí v podobě intranetu, nástěnek a newsletterů, návrhem na zlepšení je jejich včasná aktualizace.

Mezi doporučení patří také zveřejňování informací z personální oblasti, především informace o mzdovém systému a o existujících zaměstnaneckých výhodách a možnostech jejich čerpání.

Další návrh se týká poskytování informací o cílech a záměrech společnosti. Každý zaměstnanec chce totiž vědět, kam společnost směřuje a jaké jsou její vize a cíle.

V případě porad na oddělení bylo navrženo, aby se konaly častěji. Na nástěnkách by pak neměly chybět stručné informace z těchto porad a z nich plynoucích opatření.

Poslední doporučení se týká účasti vedoucích pracovníků na dvoudenním kurzu - Vedení lidí - od společnosti Tutor, díky kterému se vedoucí pracovníci naučí správně komunikovat a motivovat podřízené.

V úvodu byl stanoven cíl analyzovat motivaci zaměstnanců, zaměstnaneckých benefitů a celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti ROBE lighting, s. r. o.. Tento cíl byl splněn – byly navrženy nové zaměstnanecké benefity a současně byla vyhodnocena celková úroveň spokojenosti zaměstnanců a navrženy změny stávajícího systému.

Výsledky této práce se můžou stát základem při rozhodování o zavedení nových zaměstnaneckých benefitů a současně mohou být využity ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a posílení loajality ke společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy a tištěná periodika

- [1] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [4] BLAŽEK, L., *Management*. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [5] HORVÁTOVÁ, P; ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
- [6] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a doplň. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] MALÁ, K. Nejčastěji se šetřilo u výuky jazyků a 13. platů. *Marketing a Media*, 2010, roč. 11, č. 40, s. 30. ISSN 1212-9496.

- [9] NENADÁL, J. aj. *Metody a procesy měření v systémech managementu jakosti*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2002. 186 s. ISBN 80-248-0192-2.
- [10] NIERMEYER, R; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1 vyd. Praha: Grada, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [11] PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.
- [12] PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [13] ROBBINS, S.P.; COULTER, M. *Management*. Přel. V. Šafaříková. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

Internetové zdroje

- [14] *Druhy zaměstnaneckých benefitů* [online]. Asistentka.cz. 2009 [cit. 2011-02-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.asistentka.cz/node/544>>.
- [15] *Penzijní připojištění – Žijte, my se postaráme o budoucnost* [online]. Sodexo. 2011 [cit. 2011-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnanecke-benefity/financi-benefity/penzijni-pripojisteni/penzijni-pripojisteni.asp>>
- [16] *Stravenky Gastro Pass* [online]. Sodexo. 2011 [cit. 2011-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnanecke-benefity/stravovani/stravenky/stravenky.asp>>

- [17] *Ticket Multi* [online]. Endenred. 2011 [cit. 2011-02-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.edenred.cz/zamestnanecke-benefity/ticket-benefits/ticket-multi.aspx>>.
- [18] *Vedení lidí* [online]. Tutor. 2011 [cit. 2011-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/vedeni-lidi/BK00614235>>.

Ostatní zdroje

- [19] Interní materiály společnosti ROBE lighting s. r. o..

SEZNAM ZKRATEK

ad.	a další
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
např.	například
OEM	original equipment manufacturer
PO	požární ochrana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
THP	technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázek č. 2.1	Proces motivace
Obrázek č. 2.2	Maslowova hierarchie potřeb
Obrázek č. 2.3	Systém „bufetu“
Obrázek č. 2.4	Systém „jádra“
Obrázek č. 2.5	Systém „bloků“
Graf č. 4.1	Věk
Graf č. 4.2	Pracovní zařazení
Graf č. 4.3	Délka pracovního poměru ve společnosti
Graf č. 4.4	Pracovní vztahy
Graf č. 4.5	Pracovní uspokojení
Graf č. 4.6	Možnost vzdělání
Graf č. 4.7	Zaměstnanecká jistota
Graf č. 4.8	Zaměstnanecké výhody
Graf č. 4.9	Odměňování
Graf č. 4.10	Motivace
Graf č. 4.11	Přístup přímého nadřízeného
Graf č. 4.12	Celková spokojenost
Tabulka č. 4.1	Důležitost znaků pracovní spokojenosti
Tabulka č. 4.2	Výhodnost příspěvku na penzijní připojištění
Tabulka č. 4.3	Výše příspěvku na penzijní připojištění

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 11. května 2011

.....
Lenka Solanská

Adresa trvalého pobytu studenta:

Tylovice 2050

756 61 Rožnov pod Radhoštěm

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti

Příloha č. 2 Fotografie z významných projektů společnosti ROBE lighting s. r. o.

Příloha č. 3 Dotazník